

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DANILA GARCIA RODRIGUES**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR**  
**ADMINISTRATIVO DA SECRETARIA DO SISTEMA SOCIAL DA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA, OUTUBRO 2011**

**DANILA GARCIA RODRIGUES**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR  
ADMINISTRATIVO DA SECRETARIA DO SISTEMA SOCIAL DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa.

**CRICIÚMA, OUTUBRO 2011**

**DANILA GARCIA RODRIGUES**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA PARTE ADMINISTRATIVA DE UM  
SETOR NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA - SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 30 de novembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa - Mestre - (Unesc) - Orientador

---

Prof. Alex Sander Bristot de Oliveira – Mestre - (Unesc)

---

Prof. Marcelo Milioli – Especialista - (Unesc)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais Carlos e Zenilda, por estarem sempre ao meu lado, não negando esforços para que eu concluísse esse estágio da minha vida, sempre me incentivando, e acreditando em mim.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente agradeço a Deus que me permitiu estar realizando mais essa etapa na minha vida, pois nada acontece sem a permissão dele. Depois agradecer a minha mãe, minha irmã, e ao Michel que me acompanharam em toda essa etapa nos últimos quatro anos e que me ajudaram a hoje estar aqui, completando mais uma realização grandiosa na minha história.

Com certeza agradecer ao meu pai que me proporcionou a oportunidade de me tornar uma pessoa melhor e me ensinou que ter um estudo é a maior virtude do ser humano, e é estudando que aprendemos coisas simples na vida, passamos por momentos especiais o qual levamos para a vida inteira.

Falando em vida inteira, posso dizer que um dos grandes ganhos nesses últimos tempos, foram às amizades conquistadas, essas pessoas irão fazer parte de mim para o resto da vida. Elas me ajudaram nos momentos difíceis, e estiveram comigo nos bons também, posso dizer que sem essas pessoas eu não chegaria onde cheguei, são dignas de todo o meu agradecimento. São pessoas como vocês que tornam o mundo melhor. Obrigada André, Claudia, Karol, Marina, Maressa e Thati. Amo vocês.

**“O sucesso parece ser, em grande parte,  
uma questão de persistir quando os outros  
desistiram.”**

**William Feather.**

## RESUMO

RODRIGUES, Danila Garcia. **Estudo Do Clima Organizacional no Setor Administrativo da Secretaria do Sistema Social na Prefeitura Municipal De Criciúma - SC.** 2011. 96p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O trabalho a seguir trata-se do clima organizacional do setor administrativo da secretaria do Sistema social da prefeitura de Criciúma – SC. Ele traz consigo fundamentos teóricos sobre a administração, o papel do administrador, a administração de recursos humanos, administração pública, liderança, comunicação e as teorias do clima organizacional, e com isso pode-se ter a convicção da necessidade de integração entre a organização e o colaborador, podendo assim afirmar que os dois rudimentos dependem um do outro, para o alcance de seus objetivos. É visto que um funcionário quando motivado, busca a excelência do seu trabalho, mas para isso é necessário que a instituição ofereça as condições necessárias para a execução da função do trabalhador. Depois disso, na metodologia científica, usou-se uma pesquisa quantitativa para conseguir abstrair dos colaboradores os subsídios necessários. Foi aplicado um questionário com 29 perguntas fechadas, que o mesmo foi respondido por 16 funcionários. Após obter as informações a pesquisadora teve a possibilidade de analisar os dados e indicar saídas para as questões que apresentaram-se negativas, e a partir dessas conclui-se este trabalho verificando a necessidade de mudanças na parte salarial, motivacional e comportamental em relação ao líder, proporcionando a responsável pelo setor uma ferramenta o qual pode aprimorar seu desempenho nessa organização.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Satisfação; Liderança; Motivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Fundamentos de administração.....	13
Figura 1: As habilidades gerenciais, nos diversos níveis da administração.....	14
Figura 2: Relação entre eficiência, eficácia e desempenho organizacional. ....	15
Quadro 2: Princípios de Taylor .....	17
Quadro 3: Os quatorze princípios de Fayol. ....	19
Figura 3: As seis funções básicas da empresa segundo Fayol.....	20
Figura 4: Os resultados dos estudos de Hawthorne.....	21
Figura 5: Outra forma de representar a hierarquia de necessidades de Maslow.....	23
Figura 6: Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	24
Quadro 4: Princípios da administração Pública. ....	25
Figura 7: Pessoas como recursos e pessoas como parceiras. ....	27
Quadro 5: Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.....	29
Figura 8: Recursos Humanos.....	30
Quadro 6: A essência da cultura de uma organização. ....	32
Quadro 6: A essência da cultura de uma organização. ....	32
Quadro 7: Características de um clima organizacional ruim.....	34
Quadro 8: Tipos de Liderança.....	35
Quadro 9: Habilidades de um líder.....	36
Figura 9: Quanto ao profissionalismo do seu líder/gerente você se sente.....	46
Figura 10: Quanto a valorização do seu trabalho pelo líder/gerente, você considera. ....	47
Figura 11: O atendimento que você recebe do seu superior quando necessita dele, o deixa.....	48
Figura 12: Referente às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia, você se sente.....	49
Figura 13: Quanto ao relacionamento com o seu superior você considera-se. ....	50
Figura 14: O trabalho desempenhado por você, o deixa.....	51
Figura 15: O volume de trabalho que você desempenha, o deixa. ....	52
Figura 16: Em relação à cooperação dos colegas de trabalho na execução de tarefas em equipe, você se sente. ....	53
Figura 17: Referente ao relacionamento com os colegas de trabalho, você considera-se: .....	54



Figura 18: Com relação ao clima de trabalho no setor onde você trabalha você considera. ....	55
Figura 19: Com relação ao clima de trabalho na empresa, você está. ....	56
Figura 20: Quanto a preocupação da empresa com a saúde de seus colaboradores, você está. ....	57
Figura 21: Em função do seu horário de trabalho você está: ....	58
Figura 22: Quanto às orientações recebidas sobre as funções que você precisa realizar você se sente. ....	59
Figura 23: Quanto aos treinamentos oferecidos para realização dos trabalhos, você está. ....	60
Figura 24: Com relação a disponibilidade de cursos/treinamentos para seu aperfeiçoamento profissional, você se sente. ....	61
Figura 25: Quanto a segurança em dizer o que você pensa, o deixa. ....	62
Figura 26: Quanto ao seu salário, comparado à tarefa que você executa, você está. ....	63
Figura 27: A sua remuneração comparada ao que pagam outras empresas do mesmo ramo, o deixa. ....	64
Figura 28: Com relação à estrutura física da empresa em que trabalha, você está. ....	65
Figura 29: A imagem que a empresa tem perante a comunidade, o deixa. ....	66
Figura 30: Com relação ao orgulho de fazer parte desta instituição, o deixa. ....	67
Figura 31: Em relação a quantidade de reuniões, você está. ....	68
Figura 32: Quanto a possibilidade de crescimento profissional, você está. ....	69
Figura 33: Quanto aos materiais de expediente oferecidos pela organização, você está. ....	70
Figura 34: Com relação à quantidade de servidores/colaboradores para a execução dos trabalhos prestados, você está. ....	71
Figura 35: Comparando o salário que você recebe com o de colegas que executam a mesma função, ou parecida, na instituição, você se sente. ....	72
Figura 36: Como você se sente em relação a sua motivação perante o seu trabalho. ....	73
Figura 37: Em relação ao reconhecimento por apresentar novas ideias para aumentar a eficiência no trabalho, você está. ....	74

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Comparativo entre idade e tempo de serviço na empresa.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 2: Comparativo entre idade e grau de instrução.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 3: Comparativo entre idade e sexo.....</b>	<b>45</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivo Específico .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 Teorias da Administração Científica.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Teoria Clássica .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2.1 Elementos da Teoria Administrativa de Fayol .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Teoria das Relações Humanas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1 Funções da Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1.1 Recrutamento .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1.2 Seleção.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.3 Treinamento e Desenvolvimento .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6.1 MANIFESTAÇÃO DO CLIMA.....</b>	<b>34</b>
<b>2.7 LIDERANÇA .....</b>	<b>34</b>
<b>2.8 COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 TIPOS DE PESQUISA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....</b>	<b>40</b>

3.3.1 Critérios de inclusão e exclusão.....	41
3.3.1.1 Critérios de inclusão.....	41
3.3.1.2 Critérios de exclusão .....	41
3.4 AMBIENTE DE PESQUISA .....	41
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	42
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	44
4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS .....	74
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	78
5 CONCLUSÃO .....	80
APÊNDICE.....	89

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução global presente no dia-a-dia das pessoas, pode-se perceber a necessidade continua de mudança no ambiente interno das organizações, exigindo das mesmas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência, pois esta adaptação influencia no desenvolvimento e no êxito das organizações (CHIAVENATO,2004).

Sendo assim Luz (2003) ressalta que o clima organizacional está inteiramente ligado a conduta e desempenho dos profissionais em relação ao meio atmosférico em que estão estabelecidas. O Clima Organizacional de uma organização se compõe de um conjunto de fatores que influenciam diretamente ou Indiretamente sob a motivação satisfação e o desempenho das atividades profissionais pelos seus colaboradores.

Chiavenato (2002) ressalta que o clima organizacional depende diretamente da motivação, satisfação e insatisfação do individuo perante a empresa, sendo que esses itens depois de analisados condizem com um diagnóstico mental para cada ser. Segundo o autor “O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (CHIAVENATO, 2002, p.94).

Confirmando essa visão Moscovici (1997) afirma que como lidamos com as diferenças de cada ser humano automaticamente cria-se um clima entre as pessoas, e esse gera uma forte influencia sobre a vida no conjunto de individuos, principalmente nos processos de comunicação, comportamento organizacional e na produtividade, dessa maneira o relacionamento interpessoal e o clima dos membros podem repercutir na estabilidade, ou seja, no sucesso do campo organizacional, pois a mesma depende de seus colaboradores para o sucesso, e funcionários insatisfeitos geram problemas para a organização.

Segundo Sá (2006), cabe aos administradores públicos, mostrar ao seu servidor como ele poderá crescer e alcançar suas metas pessoais, motivando, treinando e ensinando a ser mestre de suas próprias emoções e assim terá sempre um grande parceiro dentro da sua gestão.

Baseando-se nisso, será elaborado um trabalho, onde o objetivo é analisar como os servidores da Prefeitura Municipal de Criciúma reagem em relação ao clima no ambiente de trabalho.

## **1.1 TEMA**

Estudo do Clima organizacional da parte administrativa da Secretaria do Sistema Social na prefeitura Municipal de Criciúma – SC.

## **1.2 PROBLEMA**

As organizações e instituições vêm encontrando muitos problemas para lidar e satisfazer seus colaboradores, tendo em vista que as pessoas o qual fazem parte dela são seu maior patrimônio, é delas que depende o funcionamento e o crescimento da empresa.

No sistema público não é diferente, a Secretaria do Sistema Social de Criciúma, presente a 20 anos em nossa cidade que hoje conta com 196 colaboradores os quais são divididos por centros de referência de assistência social – CRAS, abrigos, centro de referência especializado em assistência social - CREAS, unidade central e setor administrativo, sendo assim esses funcionários responsáveis por garantir o bem-estar e proteção social a famílias, crianças, adolescentes e jovens, pessoas com deficiência, idosos, enfim, a todos que dela necessitarem.

Para que esse trabalho seja desempenhado de maneira correta é de extrema importância que esses profissionais estejam satisfeitos com a organização, tenham um bom relacionamento com seus colegas de trabalho além de serem qualificados para o cargo que ocupam, tudo isso trás com sigo um ambiente organizacional estável, aumentando a produtividade na função exercida. A partir deste percebeu-se a necessidade de analisar como se encontra o clima organizacional no setor administrativo da Secretaria do Sistema Social da Prefeitura de Criciúma?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o clima organizacional na área administrativa na Secretaria do Sistema Social da Prefeitura de Criciúma através de um questionário elaborado.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

- a. Delinear o conceito de clima organizacional e suas características;
- b. Diagnosticar os fatores relevantes sobre o clima organizacional em estudo;
- c. Distinguir a importante influência da estima pessoal no desenvolvimento profissional;
- d. Identificar o nível de satisfação e motivação no ambiente organizacional em questão;
- e. Propor ações que sirvam de melhoria para o bom funcionamento do Clima Organizacional na Prefeitura de Criciúma.

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

No atual mundo capitalista, as organizações necessitam estar sempre um passo a frente de seus concorrentes, trabalham em busca da perfeição, e percebem a importância das pessoas que ali trabalham para o sucesso da empresa, por isso um ambiente harmonioso e tranquilo é muito importante para o bom desempenho de seus colaboradores.

Por isso a pesquisa a ser realizada tem por objetivo analisar o atual clima organizacional, aplicando um questionário no setor administrativo da Secretaria do Sistema Social na Prefeitura Municipal de Criciúma. Tendo em vista que nunca foi realizada nesta instituição proposta alguma as características ditadas.

Tendo em vista que a pesquisadora trabalhou cerca de dois anos na organização, observando durante esse período, características que não colaboram com a melhoria no ambiente de trabalho, sendo assim a pesquisa é de total importância, para o conhecimento dos gestores, que por meio desta poderão aplicar a melhor estratégia para o melhoramento do clima organizacional da empresa, além de possibilitar para a organização o desenvolvimento de estratégias que colaborem para o aperfeiçoamento das relações entre as pessoas que fazem parte do ambiente de trabalho, bem como, preparar projetos de persuasão das pessoas pertencente a parte funcional da organização. Entende-se que um grupo operacional de qualidade

é de grande importância para manter a empresa em estável a ponto de concorrer e evoluir entre o seu ramo de atuação.

Com esta análise se almeja obter dos colaboradores, um *feedback* a conceituando suas percepções a respeito das peculiaridades do ambiente de trabalho, verificando o melhor método para manter um ambiente afável e produtivo melhorando o relacionamento empresa – funcionário na organização.

O diagnóstico das características que dizem respeito ao clima organizacional em questão apresenta-se relevante a Instituição de Ensino tendo em vista que os resultados da pesquisa permitirão um check-up de pontos que trazem insatisfação. Podendo também, perceber que os melhoramentos oferecidos aos colaboradores poderão tornar aceitável o aprimoramento de sua utilização, incentivando assim pesquisas futuras sobre o tema em questão.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado de forma ampla o tema pesquisado através da parte literária, ou seja, através do referencial teórico, sobre conceitos ligados a organização e suas características de forma que traga uma maior clareza e aprofundamento para o assunto que será abordado.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2007) os objetivos e conceitos são primordiais na execução de uma boa administração, ou seja:

A administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos. O processo de administrar compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle. Maximiano (2007 p. 8).

Onde se percebe ainda perante o autor, a tabela a seguir:

<b>Características de administrativas</b>	<b>Conceito</b>
Planejamento:	Vinculado ao futuro da organização, são as decisões tomadas que de alguma forma influenciará no futuro da empresa.
Organização:	O ato de organizar consiste em estabelecer uma coordenação na divisão dos recursos, o efeito desse procedimento é a estrutura organizacional.
Liderança:	É o método utilizado para trabalhar com pessoas, visando a realização dos objetivos da organização.
Execução:	Consiste em desempenhar funções planejadas, por meio de energia física ou intelectual.
Controle:	Consiste na comparação das atividades planejadas e realizadas, visando sempre os objetivos estipulados.

**Quadro 1:** Fundamentos de administração

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2007 p.8)

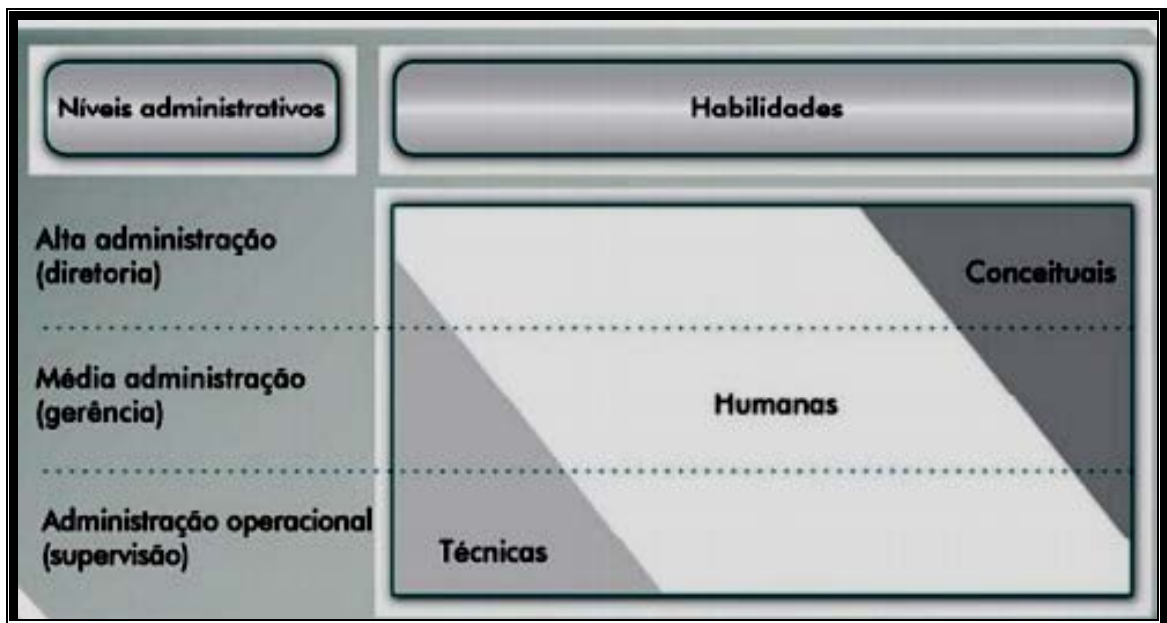
Pensando nisso Robbins (2004), descreve que para um administrador ser bem venturoso, são necessários três habilidades ou competências, sendo elas Técnica, Humana e Conceitual.

Andrade e Amboni (2007) avaliam a habilidade técnica como o domínio com que o administrador realiza suas atividades, exigindo compreensão e o domínio das atividades que realiza, exigindo informações especializadas, e boa desenvoltura na utilização dos instrumentos para as ações decorrentes Já para Chiavenato (2007) “É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas, como desenhar um projeto, compor um cronograma, elaborar um programa de produção, entre outras.”

A habilidade Humana, segundo Araújo (2005), é a capacidade de trabalhar com pessoas, motivá-las, entendê-las, em prol de os objetivos da organização. Chiavenato (2007), diz que o administrador faz uso de pessoas para através delas alcançar resultados, usufruindo de liderança, comunicação e motivação.

A Habilidade Conceitual, é a capacidade de ver a empresa de maneira total, exige de o administrador direcionar a missão do negócio, a visão do futuro e os valores inerentes da empresa através de ideais de sucesso, sabendo onde se quer chegar (CHIAVENATO, 2007, p. 70).

Sendo assim Oliveira (2008) afirma que as habilidades estão distribuídas de acordo com a figura 1, por níveis administrativos.



**Figura 1:** As habilidades gerenciais, nos diversos níveis da administração.

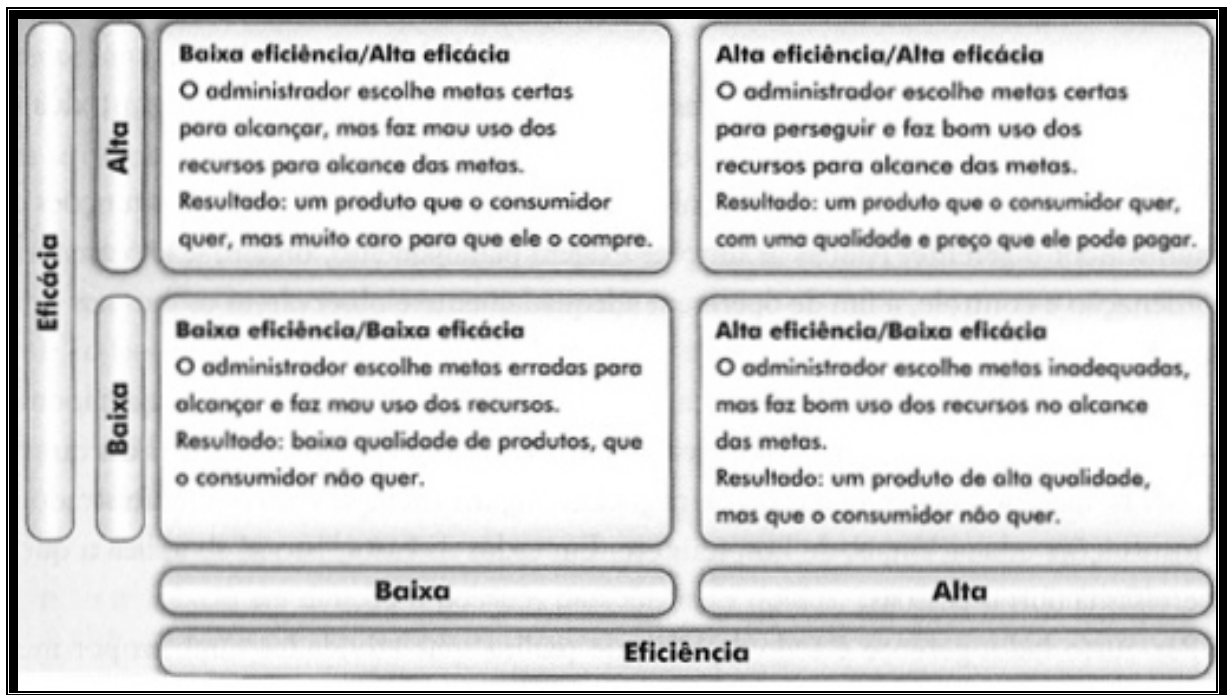
**Fonte:** Silva (2008, p.14)

Segundo Oliveira (2008) existe três fatores que influenciam na administração das organizações, sendo elas a eficiência, eficácia e efetividade.

A partir deste Chiavenato (2004, p.17) Eficiência “significa fazer bem e corretamente as coisas. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado.” Maximiano (2007) afirma que eficiência é a expressão utilizada para sugerir que a organização emprega a produtividade ou seus recursos, ou seja, a mesma é alcançada quando o administrador manuseia de forma adequada os insumos que necessita para obtenção de resultados (CURY, 2006 p.21).

Já a Eficácia “significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é um trabalho que resulta proveitoso e bem-sucedido.” (CHIAVENATO, 2004 P.17). No entanto Oliveira (2008) cogita que Eficácia é o resultado controlado do rendimento da empresa, ou seja é a contribuição desses resultados para estabelecimento do alcance dos objetivos das organizações em seus métodos de planejamentos.

A diferença entre Eficiência e Eficácia para Silva (2008) pode ser melhor compreendida de acordo com a figura 2:



**Figura 2:** Relação entre eficiência, eficácia e desempenho organizacional.

**Fonte:** Silva (2008, p.19) adaptado de G.Jones et al., Contemporary management, 2. ed. Nova York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Efetividade segundo Oliveira (2008) é a interligação entre os resultados obtidos e os objetivos propostos ao longo do tempo pelas organizações. No entanto para Sander (1982) Efetividade é o discernimento que mede a capacidade de a organização apresentar soluções a partir dos colaboradores. O qual Cury (2006) esboça o termo como tradução do comportamento gerencial em virtude da manipulação de forma adequada de seus insumos e executivo abordando seus produtos para que tenha ampla aceitação no mercado.

## 2.2 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Nesta parte do trabalho serão apresentadas as teorias da administração, para que se possa perceber seus progressos na área administrativo de uma

organização e os resultados podem ser gerados a partir da implantação dessas teorias. As mesmas visam o conhecimento da administração em geral, não se preocupando onde essa seja aplicada, emprega-se tanto á uma organização lucrativa ou não lucrativa.

### 2.2.1 Teorias da Administração Científica

Segundo Ribeiro (2006) a Teoria da Administração Científica, foi a primeira escola a ser discutida nas Teorias de Pensamento Administrativo, tendo início em 1889 com o intuito de alcançar melhores resultados no chão de fábrica, ou seja na parte operacional da empresa. Frederick Winslow Taylor para Ferreira (1999-2000) foi o precursor deste estudo a respeito das técnicas de racionalização do trabalho operário, suas idéias visavam a prática da divisão de tarefas, buscando a organização científica do mesmo, onde seu maior objetivo seria acabar com desperdícios rotineiros e aumentar a produção, com a melhora da eficiência no nível operacional colocando em prática métodos e técnicas por ele criadas (RIBEIRO, 2003).

Contextualiza Silva (2004) que Taylor observava que os trabalhadores produziam apenas um terço do que realmente poderiam produzir, chamando isso de Vadiagem Sistemática, o qual culpava não aos operários e sim a má administração dos gerentes, pois não havia incentivos para que esses funcionários alcançassem seus padrões. Taylor em seu livro Princípios da Administração Científica relatou em seu estudo os aspectos que padeciam as organizações na época.

Ferreira (1999-2000) descreve que Taylor visando a utilização de seus objetivos de máxima e mínima produção propôs os seguintes princípios citados na tabela abaixo:

<b>Princípios</b>	<b>Conceitos</b>
Seleção Científica do Trabalhador:	O qual o empregado deve exercer a tarefa que mais lhe é compatível, o qual resulta na perfeição da tarefa aumentando a produtividade e a valorização do colaborador.
Tempo Padrão:	A produção padrão instituída pela gerencia deve ser respeitada pelo operário deve-se manter um padrão de controle da produtividade. Pois o ser humano é preguiçoso por natureza, se deixar por conta dele só produzirá o que lhe garantir seu salário.

Continuação.

Continuação.

Princípios	Conceitos
Plano de Incentivo Salarial:	A recompensa para os trabalhadores torna o trabalho mais bem feito e produtivo, por isso Taylor afirmava que a remuneração dos funcionários deveria ser por peça produzida com intuito de aumentar a produtividade da empresa.
Gerentes Planejam, Operários Executam:	O gerente deve ficar com a única função de planejar, já os operários ficam sob responsabilidade exclusiva de executar o que seu gerente planeja.
Divisão do Trabalho:	Uma tarefa deve ser dividida no maior número de sub tarefas possíveis, Quanto mais simples de cumprir a tarefa, mais habilidoso será o funcionário que desempenhá-la, movimentos repetitivos levam ao aumento de velocidade na sua agilidade, aumentando assim a produção.
Supervisão:	A mesma deve ser especializada por área, fica sob responsabilidade do supervisor, verificar o trabalho do funcionário.
Ênfase na eficiência:	Para conseguir visualizar a maneira certa de efetuar um trabalho, sendo que existe apenas uma maneira certa e eficaz, o administrador precisa conhecer o estudo de tempos e métodos, o que interfere nos movimentos feitos pelos trabalhadores em busca da eficiência.

**Quadro 2:** Princípios de Taylor

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (199-2000)

Lacombe e Heilborn (2003) contextualizam que a teoria da administração científica conseguiu tal eficiência em virtude da qualificação do processo produtivo a partir do Princípio da ênfase na Eficiência, visando a repetitividade das tarefas e a necessidade de pouca instrução para os operários, pois executavam apenas uma única tarefa.

Perante Ferreira (1999-2000) alguns outros pesquisadores concretizaram idéias sobrepostas por Taylor em seus estudos. Henry Ford é um desses, conhecido como responsável pela elevação do desenvolvimento qualitativo da atual organização, criador da linha de montagem, disseminou princípios que buscam aumentar a produção, diminuindo seus custos e tempo de fabricação, onde Chandler (1985), cita a obra de Ford em três princípios básicos:

- a. **Princípio da intensificação:** diminuição do tempo de produção, e implantação imediata do produto na redução do tempo de fabricação e colocação imediata do produto no meio comercial;
- b. **Princípio da economicidade:** que se trata da redução do estoque em processo;

c. **Princípio da produtividade:** especialização das tarefas, padronizando as peças a serem produzidas de modo que aumente a capacidade de produção operaria.

Já Ferreira (1997), coloca em questão outro princípio, que era o principal para Ford, se tratava da Integração Vertical e Horizontal firmada pela produção integrada, da matéria prima ao produto final acabado (integração vertical) e instalação de uma enorme rede de distribuição (integração horizontal).

Womack (1992) cita que, apesar de Ford ter uma boa repercussão mundial na criação da linha de montagem, de produção nas suas estratégias de suprimentos, não houve preocupação de sua parte para com a estrutura organizacional, a parte de engenharia e Marketing na administração de suas fábricas, esquecendo da empresa como um todo.

### 2.2.2 Teoria Clássica

Complementando o estudo de Taylor, o engenheiro francês Henri Fayol usufruía de estudos parecidos na Europa. Porém ao invés de ver só o lado operacional da fábrica, via a organização como um todo dando maior destaque a estrutura organizacional. Essa abordagem de Fayol deu origem a Teoria Clássica da Administração Científica (HUCZYNSKY, 1993).

Segundo Ferreira (1997), enquanto na Europa era estudado os métodos de Taylor, seus seguidores só deram importância a obra de Fayol em 1949, quando publicada nos Estados Unidos. Já que desde a década de 1920 os Estados Unidos constituíam o maior centro de estudos em gestão empresarial.

Em seus estudos Fayol (1975) criou 14 princípios básicos, complementando as teorias da Administração Científica, são eles:

<b>Princípios</b>	<b>Conceito</b>
Unidade de Comando:	Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
Divisão do Trabalho:	Buscando sempre a eficiência, trabalha-se em cima da especialização dos funcionários, desde a gerencia até os operários da fábrica, a procura do aumento da produtividade.
Autoridade e Responsabilidade:	A autoridade deve vir dos superiores hierárquicos ordenando seus subordinados, e os mesmos necessitam ter a responsabilidade responsável evitando contra-ordens.
Unidade de Direção:	É possível manter um controle, aplicando um plano para todos os funcionários que exercem atividades com o mesmo objetivo.

Continuação.

Continuação.

<b>Princípios</b>	<b>Conceito</b>
Disciplina:	Há a necessidade de manter normas de conduta no trabalho válido a todos os colaboradores, a organização depende da mesma para alcançar seus objetivos, a falta de disciplina pode trazer o caos para a organização.
Prevalência dos Interesses Gerais:	Os interesses gerais da organização devem estar acima dos interesses individuais.
Remuneração:	Deve ser suficientemente desejável tanto para a empresa quanto para o funcionário.
Centralização:	As atividades mais importantes de uma organização e o comando para a mesma devem ser centralizadas.
Hierarquia:	Obedecer à estrutura hierárquica da organização, acatando a uma série de autoridades posicionalizada.
Ordem:	A ordem deve ser preservada, posicionando cada coisa e pessoa em seu lugar.
Equidade:	A organização deve ser justa com seus funcionários, sem fazer discriminação de pessoas, buscando a lealdade e devoção de seus trabalhadores para com a empresa.
Estabilidade dos Funcionários:	Manter uma linha de funcionários trás o entrosamento dos mesmos resultando em um melhor desempenho na empresa, ao contrario da alta rotatividade do pessoal.
Iniciativa:	Entende-se como, qual a competência do colaborador de situar um plano e cumpri-lo.
Espírito de Corpo ("Sprit de Corps"):	Para que o plano seja cumprido é necessário se trabalhar em conjunto, visando a comunicação entre as equipes de trabalho, obtendo um melhor resultado, essa equipe de trabalho deve ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

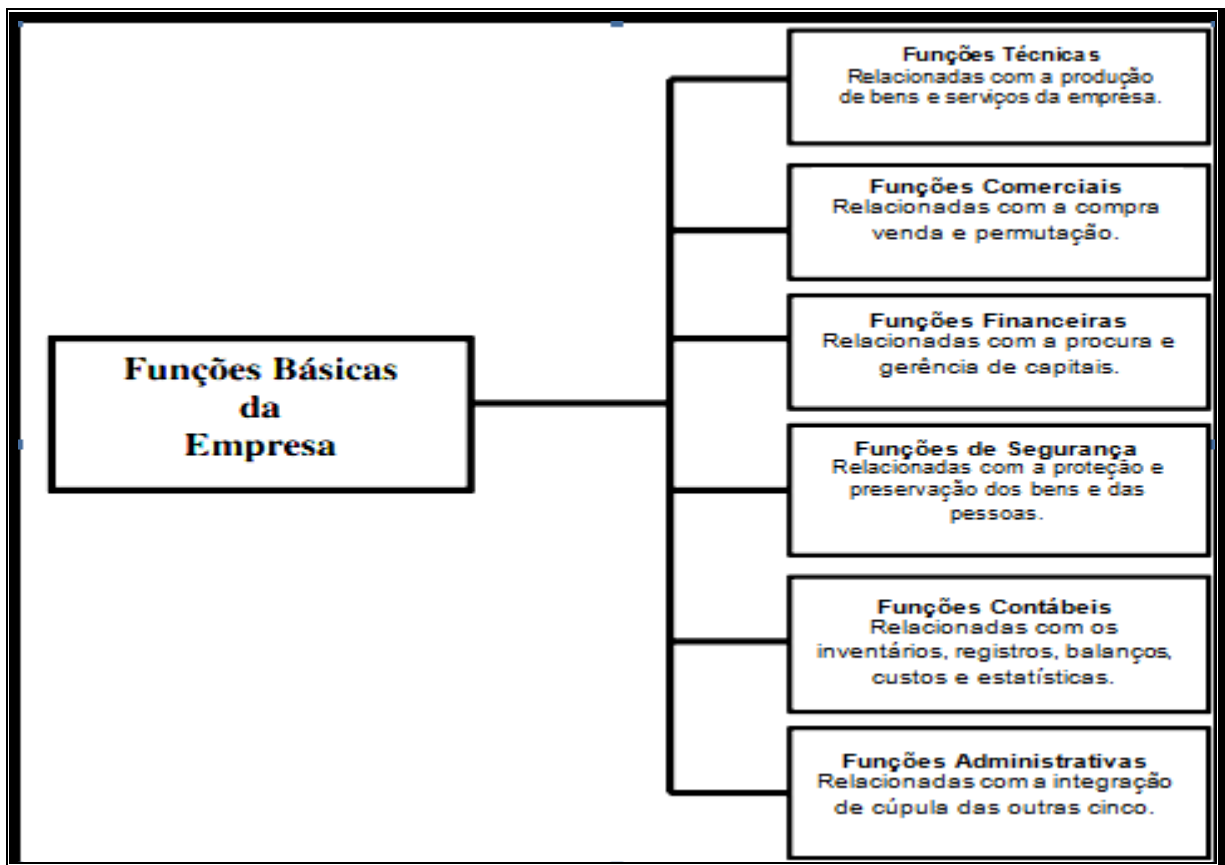
**Quadro 3:** Os quatorze princípios de Fayol.

**Fonte:** Adaptado de Fayol (1975)

### 2.2.2.1 Elementos da Teoria Administrativa de Fayol

Cita Silva (2008) que grande parte dos elementos que constituem a Teoria Administrativa, voltasse para o intuito de organizar coisas. As organizações anseiam alcançar vantagens da especialização burocrática, também visa poupá-la do caos, de comportamentos casuais de distintas características de uma desorganização.

Conforme Silva (2008) as ações administrativas vão evoluindo, em busca de um modelo formal de organização normativa e burocrática, alguns princípios e conceitos da Teoria administrativa são de extrema importância para o crescimento dessas ações. Para isso Henri Fayol propôs que todas as ações de uma empresa poderiam ser divididas em seis grupos distintos, conforme figura 3 a seguir.



**Figura 3:** As seis funções básicas da empresa segundo Fayol.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1999)

Narra Ferreira (1997) que ao contrário do que muitos pensam as funções administrativas privadas não estão acopladas somente ao nível estratégico, ela se compartilha com todos os níveis hierárquicos da organização, a medida que se alcança a base desse nível ou seja o nível operacional, mais aumenta a dimensão da utilização das outras atividades na empresa, e a medida que se sobe nessa escala mais amplia a dilatação e o volume das funções administrativas. Maximiano (2008) descreve que perante dito por Fayol os gerentes tinham como função “[...] tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa seqüência lógica.”

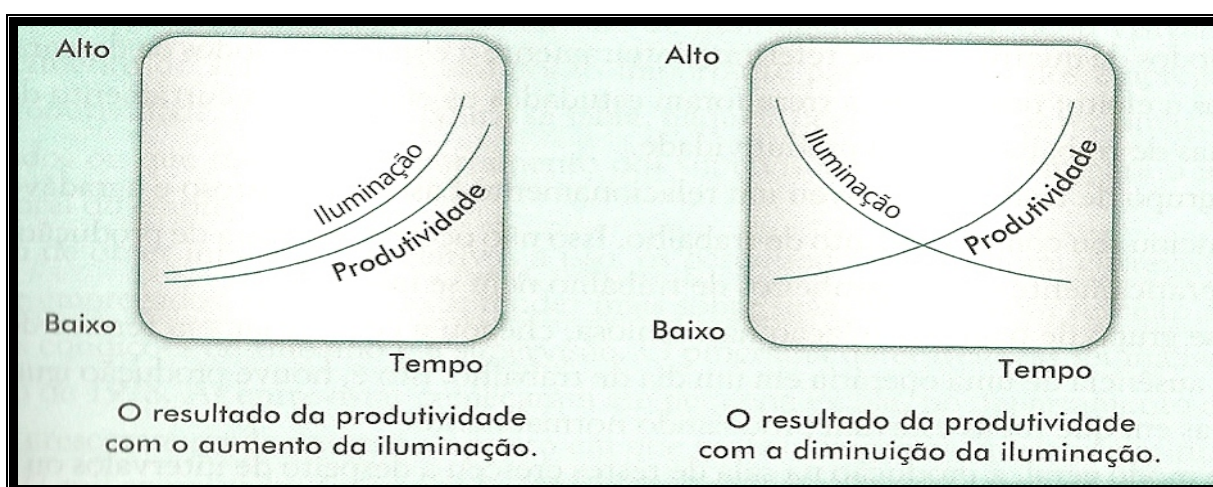
Cury (2000) deixa claro que, quando os elementos da administração são trabalhados em conjunto, formam o processo administrativo. Pode ser observado em qualquer ação do administrador e em qualquer área da empresa. Para Maximiano (2008) e Ribeiro (2003), a Teoria Clássica da administração contextualiza todas as áreas de atividade de uma empresa de modo que a qual deve ser controlada ou dirigida adotando os estudos das funções administrativas.



### 2.2.3 Teoria das Relações Humanas

De acordo com Ribeiro (2003) a Teoria das Relações Humanas surgiu em oposição às idéias e os princípios da administração científica de Taylor, esse movimento diz Lodi (2003) foi iniciado por Elton Mayo que instalou sua pesquisa em uma fábrica de componentes eletrônicos com o intuito de abordar aspectos psicológicos e motivacionais das pessoas que ali trabalhavam, assim estabelecendo melhoras nas condições físicas de trabalho e assim na produtividade. Outra estudo realizada por Elton Mayo, segundo Silva (2008) foi o de Hawthorne, aplicado em uma fábrica de tecidos na Filadélfia, os estudos foram realizados em quatro partes: os estudos da iluminação, onde se percebeu a relação entre iluminação e produtividade, sendo que houve falha no propósito básico nessa etapa.

Silva (2008) apresenta na figura abaixo o aprendizado obtido com a primeira parte do estudo:



**Figura 4:** Os resultados dos estudos de Hawthorne.

**Fonte:** Silva (2008, p.189)

Logo depois ressaltou o autor, foi feita pesquisas na sala de montagem de relês, onde a análise seria em cima do ritmo da produção, mantendo o controle de algumas condições físicas, como a temperatura, umidade da sala duração do sono na noite anterior, alimentos ingeridos entre outros. A terceira fase foi o programa de entrevista, onde se entrevistou um grupo de funcionários, para estudar suas opiniões referente a condição de trabalho oferecida e seus dirigentes. E a quarta fase se caracteriza pela sala de montagem, onde foi estabelecido que ninguém trabalharia muito nem pouco, e que o pagamento dependeria da produção em grupo. Lodi

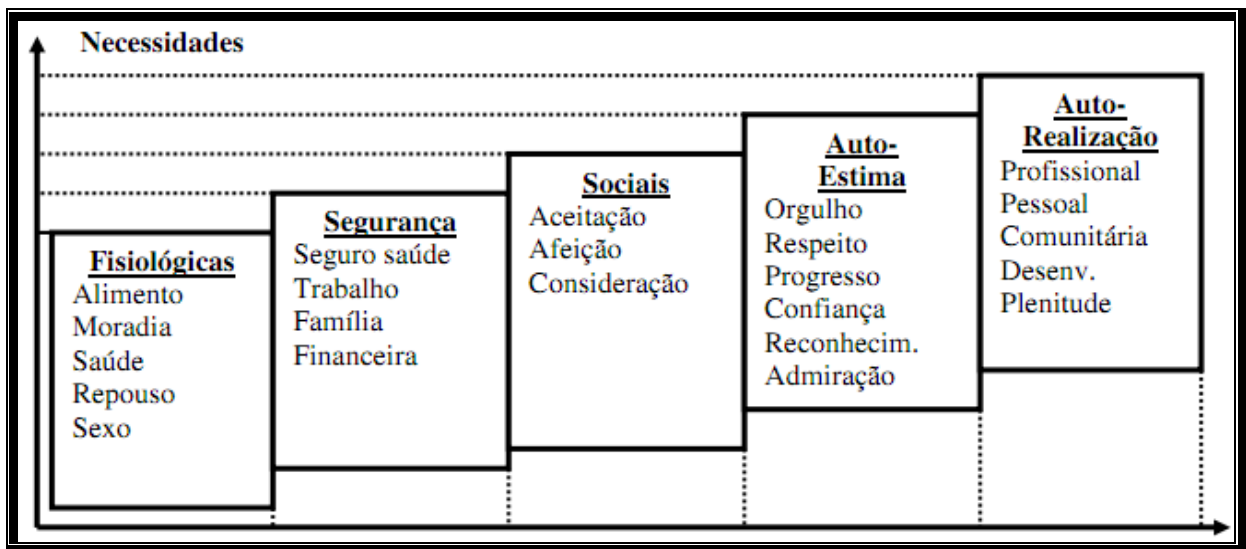
(2003, p.69) cita que Mayo conclui do estudo de Hawthorne que “o trabalho é uma atividade grupal: o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção.”

Sendo assim Franco (2008) ressalta que dos estudos realizados por Mayo, pode-se aprontar que as pessoas trabalham melhor quando interagem com outras pessoas, sentindo-se não mais isolada e sim como integrante de um grupo.

Segundo Caravantes (2005), o verdadeiro intuito de Mayo e seu grupo foram colocar em questão os princípios defendidos pela Teoria Clássica situando que a instigação salarial, não é o único modo de incentivar o trabalhador, as relações de trabalho, tanto quanto sua vida pessoal influencia diretamente sua produtividade, o trabalhador não se vê como um único elemento, mas sim como um membro de um grupo, essas ações indicam o que é chamado de Organização Informal, a especialização do indivíduo para exercer tal função não faz com que a empresa seja mais eficiente, tanto que quando há rotação de funções onde o colaborador realiza mais de uma tarefa, há uma contribuição para seu melhor desempenho na organização.

Vindo na mesma linha de estudos, contextualiza Graça (2000) pesquisadores com Abraham Maslow e Frederick Herzberg, expressaram suas idéias de forma que aproximaram e distinguiram algumas características da satisfação e motivação do funcionário no meio de trabalho, propondo que a necessidade financeira ao seria o único termo de motivação do indivíduo.

Relata Hersey e Blanchard (1986) que Maslow marcou o início de novo princípio de trabalho, onde deixaram suas preocupações apenas com os treinamentos e testes, e voltaram suas preocupações em cima das conseqüências da rotina de trabalho sob a produtividade de seus colaboradores. Maslow por sua vez criou uma Hierarquia das necessidades, ligada a teoria da Motivação mostrada na figura 4, exemplificando em cada nível aspectos que caracterizam as necessidades e desejos humanos.

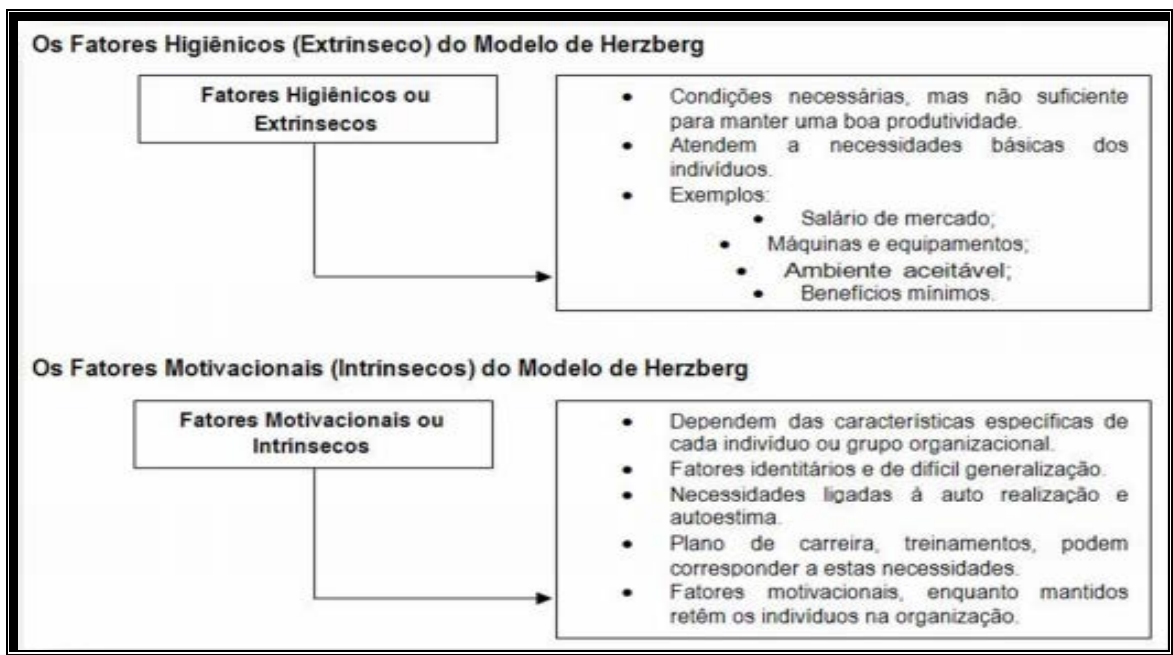


**Figura 5:** Outra forma de representar a hierarquia de necessidades de Maslow.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato, 1997; Hersey e Blanchard, 1986.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que outro pesquisador que se destacou foi Frederick Herzberg com a Teoria de motivação dos Dois Fatores, onde agrupou alguns fatores como, supervisão, relações interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, políticas e práticas administrativas que foi denominado de “Fatores Higiênicos”. A partir do momento que esses fatores encontram-se abaixo do esperado, resulta da insatisfação do trabalho, Já os fatores chamados de Motivacionais, são aqueles que causam satisfação, que convém da realização pessoal, o reconhecimento do trabalho causando o desenvolvimento profissional, quando encontrados em um nível de aceitação o indivíduo é conduzente a excelência no desempenho.

Motta e Vasconcelos (2002) esclarecem mais facilmente os fatores descritos por Herzberg através da figura 5.



**Figura 6:** Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg.

**Fonte:** Motta e Vasconcelos (2002, p.82).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Ferreira (1999) O governo é que comanda, ou dirige os interesses públicos. Sendo assim conceituando o sentido de administração pública Meirelles (1996 apud SERESUELA, 2002, p.1) introduz que:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Segundo Seresuela (2002) A Administração Pública, pode ser rotulada como: direta e indireta. Sendo a Direta, aquela desempenhada por uma administração interna, feita por seu presidente, ou ministro entre outros, já a administração indireta, é aquela desempenhada por empresas de atividade estatal, o qual o governo investe financeiramente como, autarquias, empresas públicas e fundações.

A partir deste Gasparini (1995) cita os princípios da administração pública e os conceitua.

<b>Princípios</b>	<b>Conceitos</b>
Legalidade	Está associada à gestão pública em toda sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor.
Impessoalidade	Qualquer atividade de gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoas ou discriminação de qualquer natureza.
Moralidade	Os atos e atividades públicas devem obedecer aos princípios morais.
Publicidade	Este princípio torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública para conhecimento, controle e início dos seus feitos. O instrumento oficial é o jornal, público ou privado, destinado à publicação dos atos. Em geral, são utilizados Diários Oficiais.
Finalidade	Impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público.
Continuidade	Os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param. Existem dispositivos legais que dão direito ao consumidor de ser ressarcido por empresas prestadoras de serviços públicos na falta ou inadequação dos serviços.
Indisponibilidade	O detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores.
Igualdade	Todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

**Quadro 4:** Princípios da administração Pública.

**Fonte:** adaptando de Gasparini (1995)

Para Matias e Campello (2000, p.21) o órgão municipal é a menor unidade da federação, porém é a partir dela que se levantam as maiores necessidades públicas, mostrando-se adequada para acolher as pendências sociais, tendo em vista que, um município está sempre em busca de padrões que exerçam seus ideais, e apresenta-se mais próximo a sociedade e seus problemas.

Em Criciúma, um setor que se destaca na resolução de problemas que atingem a sociedade é a Secretaria do Sistema Social, a mesma desenvolve ações de proteção social básica e especial, com vistas ao fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários, através dos 06 Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), do CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social), unidades descentralizadas de assistência social, unidades de acolhimento institucional, programas de transferência de renda, programas de geração de trabalho e renda, bem como fortalecendo e mobilizando toda a rede socioassistencial do município com vistas a cumprir a missão de “implementar e coordenar a política pública de assistência social e habitação no município de Criciúma, promovendo um conjunto integrado de ações socioassistenciais de iniciativa pública e da sociedade civil, para atendimento aos cidadãos e grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade social e riscos”.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As funções da administração de Recursos Humanos, tomou força segundo Carvalho (2000) a partir do século XX, quando começou-se a considerar pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho, ocasionando assim a escassez de mão de obra por motivo da 1ª Guerra Mundial.

Dentro dessa realidade, ressalta Ubrich (2001) o posto de recursos humanos passou durante os anos por muitas mudanças, o mesmo surgiu da precisão de administrar os colaboradores da empresa em suas horas trabalhadas, tendo assim um controle de seus pagamento e descontos, mais a frente com o passar dos anos a foram sendo cominadas mais funções, ao gerente de recursos humanos, hoje em dia a visão da função de RH é extremamente complexa, com o aumento de ocorrência de vários fatores que influenciam diretamente na organização a flexibilidade e a agilidade são características fundamentais para um início no processo de mudança das empresas, os profissionais de RH precisam focar na estratégia, carecem de afrontar seu trabalho diário como parte de uma cadeia evolutiva, e botá-lo em questão com mais autoridade. Sendo assim Gil (2001) cita a Administração de Recursos Humanos, como a função de balancear os objetivos dos empregados e os objetivos da empresa. Neste sentido, as organizações que buscam por funcionários eficientes, precisam vê-las como pessoas e não como simples recursos.

A figura 6 apresenta uma comparação na evolução dos anos na administração de Recursos Humanos, anteriormente o funcionário visto como um recurso e posteriormente do funcionário como parceiro.

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos;</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido;</li> <li>• Preocupação com normas e regras;</li> <li>• Subordinação ao chefe;</li> <li>• Fidelidade à organização;</li> <li>• Dependência da chefia;</li> <li>• Alienação em relação à organização;</li> <li>• Ênfase na especialização;</li> <li>• Executadoras de tarefas;</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>• Mão-de-obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes;</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas;</li> <li>• Preocupação com resultados;</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>• Vinculação à missão e visão;</li> <li>• Interdependência entre colegas e equipes;</li> <li>• Participação e comprometimento;</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade;</li> <li>• Fornecedoras de atividades;</li> <li>• Ênfase no conhecimento;</li> <li>• Inteligência e talento.</li> </ul>

**Figura 7:** Pessoas como recursos e pessoas como parceiras.

**Fonte:** CHIAVENATO (1999, p.07).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) o que distingue uma empresa das demais é o modo de como gerenciam seus recursos humanos, sendo que os profissionais, ou seja as pessoas são os responsáveis pela obtenção da vantagem competitiva e o sucesso das organizações, sendo que o mesmo depende imensamente do conhecimento, qualificações e habilidades das pessoas. No entanto para Milkovich; Boudreau e Marcondes (2000) as decisões que são sugeridas envolvendo pessoas são mais complexas para serem tomadas, pois afetam diretamente não apenas o trabalho de cada indivíduo como também suas vidas pessoais.

### 2.3.1 Funções da Administração de Recursos Humanos

Daft (2005) contextualiza que a Administração de recursos Humanos tem como função o recrutamento e seleção de novos talentos, além de habilitar e desenvolver essas novas pessoas, para que com isso tenham a capacidade de exercer suas funções com eficiência para assim e mantê-los na empresa, inovando sempre as estratégias para prevalecer em cima da concorrência. Montana; Charnov (2006) acordam essa afirmação e citam que além de outras muitas funções que o profissional de ARH tem de exercer, cabe aprofundar os conhecimentos em algumas, que são: recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento.

### 2.3.1.1 Recrutamento

Cita Marras (2004) que tal iniciativa de Recrutamento é tomada quando acontece na organização o que se chama de rotatividade de funcionários, ou quando há necessidade de aumento no quadro de funcionários da empresa, seja ele em virtude de inúmeras causas, desde o aumento de setores ou aumento de produção ou serviços, a serem proporcionados pela organização. “Recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (GIL, 2001, p.93).

De acordo com Carvalho (2000) Recrutamento é um conjunto de funções com o propósito de divulgar uma vaga que precisa ser preenchida na empresa. O mesmo se inicia quando é emitido um documento do departamento que necessita de um novo funcionário chamado de Requisição de Pessoal, que contém os requisitos necessários para preenchimento da vaga como (escolaridade, idade...) requisitos específicos do cargo a ser ocupado.

O recrutamento segundo Marras (2004) pode ser classificado como interno e externo, quando interno o cargo é conduzido a funcionários que já fazem parte da empresa, é importante que os colaboradores da mesma sejam informados do recrutamento interno que ocorrerá, para que assim todos independente do nível da função a ser exercida, possam participa. Algumas vantagens desse método é a rapidez em ocupar a vaga em questão, a redução dos custos e sem deixar de citar a motivação entre os funcionários com a oportunidade de uma promoção.

Já quando trata-se de um recrutamento externo procura-se pessoas para ocupar o cargo fora da organização, essa procura de acordo com Montana e Charnov (2006) pode ser feita através de agencias de emprego, anúncios de jornal, ou muitas vezes através de indicações. Esse tipo de recrutamento também tem suas vantagens diz Chiavenato (2004), uma delas é a renovação de pessoal, o qual permite trazer para dentro das organizações novas ideias, conhecimentos e experiências, tendo assim uma maior facilidade para resolver os problemas com eficiência.

Depois de ter acionado o recrutamento, o próximo passo deve ser a seleção dos candidatos.



### 2.3.1.2 Seleção

A seleção de acordo com Chiavenato (2004, p.87) é “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos”. O autor ainda cita que esse processo pode ser dividido em três:

<b>Etapas</b>	<b>Conceito</b>
Modelo de colocação:	Que acontece quando conta-se com somente um candidato para a vaga em questão, sendo assim necessária a contratação sem pensar em nenhum descarte.
Modelo de Seleção:	Ocorre a partir do momento que existem muitos candidatos para uma só vaga. Assim, é feita uma comparação entre os candidatos, para analisar seus perfis e o exigido para o cargo, decidindo assim qual o melhor a ser escolhido.
Modelo de Classificação:	É quando existem muitas vagas para cada candidato e vice versa.

**Quadro 5:** Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.

**Fonte:** Adaptado de CHIAVENATO (1999)

A entrevista segundo Snell (2006) é a ferramenta de seleção mais utilizada nos últimos tempos. Torres (1991,p.36) assegura que:

A entrevista de ser utilizada como recurso complementar do processo seletivo, exercendo um papel integrador em relação às demais formas de seleção, já que as características dos candidatos constituem um todo e não uma justaposição de traços isolados, os quais necessitam ser integrados e combinados numa personalidade global.

Essas entrevistas segundo Marras (2004) podem ser ordenadas por estruturadas e não estruturadas. Sendo a estruturada aquela o qual é padrão para todos os candidatos, já a Não estruturada acontece de forma improvisada, quando surgem questões no decorrer do diálogo entre o entrevistado e entrevistador.

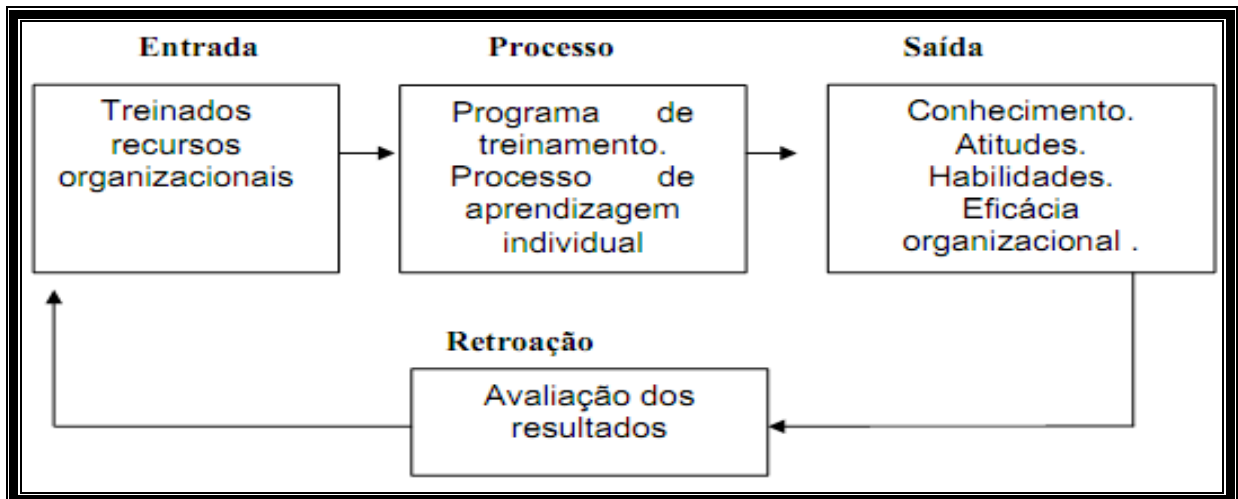
### 2.3.1.3 Treinamento e Desenvolvimento

Robbins (2002) compreende o treinamento como uma ferramenta de aperfeiçoamento do desenvolvimento profissional do colaborador e sua organização, oferecendo ao funcionário conhecimentos para afinar suas habilidades e seus conhecimentos.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS 2001, p. 145).

De acordo com Chiavenato (1999) o treinamento auxilia de maneira eficaz na transmissão dos valores determinados as pessoas, organização e aos clientes, fortalecendo assim o vínculo entre empresa e colaboradores.

Segundo Chiavenato (2000, p. 499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada processo saída retroação”. Apresentado na figura 7:



**Figura 8:** Recursos Humanos.

**Fonte:** CHIAVENATO (2000, p.499).

Marras (2001) contextualiza que a verificação da necessidade de treinamentos percebe e diagnostica dois tipos de cenários: O relativo e o prospectivo onde o Cenário relativo ou ação corretiva é a aplicação do treinamento após ocorrer uma falha, sendo usado na correção da mesma. E o cenário prospectivo ou ação preventiva é quando se aplica o treinamento antes de ocorrer qualquer falha no procedimento do serviço.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) o conceito de desenvolvimento é complementar as aptidões e motivações dos colaboradores com o intuito de transformá-los em elementos primordiais para a evolução da organização.

Para Gil (2001) é importante o investimento das organizações em treinamento e desenvolvimento, pois vem crescendo a procura n o mercado por pessoas com flexibilidade, capacidade, velocidade e alem disso pessoas com coragem para assumir riscos freqüentes nas organizações, conduzindo com destreza um seu meio empresarial.

## **2.4 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES**

Ainda que o termo organização seja de grande utilidade, na atualidade muitas pessoas não têm ciência de qual o seu significado. Organização significa a união de um grupo de indivíduos, que se envolvem e que juntos caminham em busca da conclusão de um objetivo em comum (LACOMBE; HEILBORN, 2003). “Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum [...]” (ROBBINS, 2000, p.31).

Para Chiavenato (2002) a relação entre pessoas e organização não é uma síntese moderna. Os antigos filósofos gregos já teriam exposto sua preocupação para com essa relação. A causa da existência organizacional são os seres humanos, que criam propósitos o qual só poderão ser cumpridos através de ações organizadas. Conforme vão crescendo as organizações buscam seus próprios objetivos, que evoluem e se modificam em relação aos objetivos criados por seus fundadores.

Faraco (2007, p. 34) cita que “Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende o seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações.”

De acordo com Maximiano (2008, p. 06) pode-se perceber três tipos de organização: “governo, empresa e organização do terceiro setor”. Onde o governo se caracteriza por organizações que concedem assistência a população. Já empresas são infra-estruturas que visam lucro, por meio de comercialização de seus produtos ou serviços. E a organização do terceiro setor, conhecida como não governamental (ONG), não tendem a obter lucros, são unicamente voltadas a ações sociais, ressalta Maximiano (2008).

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O conceito de cultura segundo Srouf (1998, p.174) é “um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente”

Para Oliveira, Silva (2006, pg. 303), “A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento

com a crença e os valores, que são maiores que os próprios membros da organização”.

Segundo Câmara (2004) no meio organizacional, a cultura de uma empresa aparece cada vez mais em evidência para os profissionais, sendo que seu controle influencia diretamente os colaboradores da empresa, podendo esse ser positivo ou negativo, sendo assim essa condição pode ser vulnerável para o desenvolvimento da organização.

Robin (2002) contextualiza que a cultura organizacional é criada a partir de como os colaboradores observam as características que fazem parte da organização em questão, e essas características não se relacionam a empatia ou antipatia que o indivíduo sente perante a empresa.

Robin (2002, p.499) descreve as sete características básicas, que mostram as quais mostram a essência da cultura de uma organização, sendo elas:

Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores.
Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para resultados	O grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles.
Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Orientação para equipe	O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos.
Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status</i> em contraste ao crescimento.

**Quadro 6:** A essência da cultura de uma organização.

**Fonte:** adaptando de Robin (2002, p.499)

Ainda segundo o autor, cada característica dessas é um conjunto de elementos os quais variam de um baixo a um alto grau de modo contínuo. Se a cultura resiste a essas variáveis, fica mais fácil encarar problemas corriqueiros no dia-a-dia da organização, sendo este processo conhecido como institucionalização cultural, a partir daí a instituição cria sua própria biografia, independente de seus fundadores, bens ou serviços que produz (ROBIN, 2002).

## 2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo McMurray, (2003, apud Procopiuck, 2009) conceitua-se o clima organizacional como um meio de influência mútua para os colaboradores de uma

organização, nesse contexto define-se o mesmo como uma associação de peculiaridades que delineiam uma empresa e que a diferencia de outras organizações, tem como característica ser relativamente durável durante muitos períodos e esse pode persuadir diretamente na conduta dos membros da organização (FOREHAND; VON HALLER, 2001, apud PROCOPIUCK, 2009).

Oliveira (1994, apud Tachizawa, Ferreira, e Fortuna, 2004, p. 239) ressalta que “O clima organizacional é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo”.

Tratar de clima organizacional pode ser muito complicado, pois, o clima é perceptível, mas nem sempre compreendido. Criar um clima organizacional benéfico e motivador a seus colaboradores é de extrema importância, pois o mesmo faz com que eles exerçam suas funções com boa vontade e de forma eficaz e eficiente (SILVA, 2005). “[...] clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais [...]” (SILVA, 2005, p.425).

Segundo Lobo (2003) o clima organizacional pode ser definidos através de três características, o qual o autor contextualiza que:

Forehand e Gilmer (1964) definiram o clima, a partir de três características da organização que a tornam distintas das outras: (I) Identidade da organização; (II) Perpetuação no tempo: características da organização com certa durabilidade temporal; e (III) Influência nos comportamentos (características da organização que influenciam as condutas [...]) (LOBO, 2003, p. 33)

O clima organizacional para Luz (2003) se caracteriza por ser, bom, prejudicado ou ruim. Para ter noção de qual clima se esta enfrentando, basta analisar como seus funcionários exercem seus deveres. Se forem observadas atitudes positivas como, confiança, entusiasmo, motivação e comprometimento, em seus atos, pode-se dizer que se trata de um clima organizacional bom. Já quando alguns fatores influenciam no modo como os colaboradores desempenham suas funções como tensão, discórdia, rivalidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento de tarefas e má comunicação, afirma-se que este clima é prejudicado ou ruim. Em resumo é através dessas características citadas anteriormente que a empresa pode analisar como esta o clima organizacional no ambiente de trabalho.

### 2.6.1 MANIFESTAÇÃO DO CLIMA

Segundo Coelho (2010) o clima é o resultado da influência entre os colaboradores e os rudimentos que fazem parte do meio organizacional, sendo inúmeras as informações que intervêm, influenciam e decidem o clima em questão, variando de uma organização para outra, ou até mesmo de diferentes setores em uma empresa.

Sendo assim Luz (2003, p. 32-33) cita características que pode ser observada em um clima organizacional ruim:

<b>Características</b>	<b>Conceito</b>
Turnover	Alta rotatividade de pessoal.
Absenteísmo	Grande número de faltas e atrasos.
Pichações	Geralmente encontradas nos banheiros, onde portas e paredes são alvos da indignação dos funcionários.
Greves	Demonstra o descontentamento geral do quadro funcional.
Conflitos interpessoais	O excessivo número de conflitos entre superiores e subordinados é um termômetro do clima organizacional.
Desperdícios de patrimônio	Demonstram sinais de rebeldia contra as condições de trabalho.
Comparecimento excessivo ao serviço médico	Indica a insatisfação dos colaboradores com o clima adverso, o que pode vir a se transformar em distúrbios psíquicos e fisiológicos, resultando até mesmo em afastamento do trabalhador.

**Quadro 7:** Características de um clima organizacional ruim.

**Fonte:** adaptando de Luz (2003 p. 32-33)

Já Magro (2005 apud COELHO, 2010) caracterizam um clima organizacional favorável pelas seguintes variáveis: Qualidade de liderança, quantidade de confiança, tipos de comunicação, responsabilidade, recompensas agradáveis, oportunidade, controle, estrutura, burocracias razoáveis, envolvimento do empregado e participação.

## 2.7 LIDERANÇA

Chiavenato (1992, apud PEPE; QUADROS, 2008, p. 02) conceitua liderança como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. O autor ainda ressalta três tipos de liderança:

<b>Tipos de Liderança</b>	<b>Conceito</b>
Autoritário	A ênfase é centrada no líder que líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina providências e as técnicas para execução das tarefas.
Democrático	A ênfase é centrada no líder e nos subordinados. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo.
Liberal	Ênfase nos subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

**Quadro 8:** Tipos de Liderança

**Fonte:** adaptando de Chiavenato (1992, apud PEPE; QUADROS, 2008, p. 04)

Segundo Wagner III, Hollenbeck (2003), a liderança é revelada indivíduo que tem a capacidade de se sobre sair em relação as outras pessoas de modo que as influenciem, esta deve ser bem vinda e acolhida por seus subordinados.

Para Drucker (1996, apud PEPE; QUADROS, 2008), "(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprios."

De acordo com Certo (2003), houve muitas mudanças em relação a liderança do passado em relação com a atual No passado a liderança era usada com o papel de lidar com pessoas e processos. Porem na atual o líder tem como função formar grupos de trabalho com intuito de consentir a tomada de decisões dando qualidade ao meio organizacional.

Pepe, Quadros (2008) citam que um líder deve analisar com freqüência a conduta profissional e pessoal de seus seguidores, levantando os pontos positivos e negativos de cada um de seus contribuintes encaminhando sempre para o melhoramento contínuo, para a feição técnica quanto comportamental. Necessita sempre de estar motivando a prática de mudança, para que assim os desafios do dia-a-dia sejam superados com facilidade. Um líder deve definir prioridades, coligando sempre com a identificação de soluções para os problemas, tanto pessoais quanto profissionais.

Tendo em vista que para um líder exercer de forma correta sua função, é necessário que ele tenha determinadas habilidades e comportamentos, podendo assim frisar os seguintes (CHIAVENATO, 2004):

Habilidades do Líder	Conceito
Habilidades de caráter	O líder possui grande conhecimento, é confiável e íntegro, sendo que age de acordo com seus valores pessoais.
Habilidades relacionais	O trabalho em equipe e facilidade de relacionar-se com as pessoas são as principais características do líder, além da facilidade que o mesmo possui em se comunicar independente do canal.
Habilidades de mediação	Com as quais o líder tem a capacidade de converter conflitos em oportunidades, utilizando-se de inteligência emocional e negociação.
Habilidades de sabedoria	O líder tem capacidade de influenciar a criatividade das pessoas, fazendo com que exerçam suas funções de maneira inovadora. O líder deve possuir espírito empreendedor para que resolva problemas de forma inovadora e criativa.
Habilidades conclusivas	O líder tem sede de conhecimento e busca sempre o aperfeiçoamento, faz com que seu grupo seja motivado, envolvendo-os em um mesmo objetivo.
Habilidades de ação	Em momentos difíceis, o líder se mantém coerente e busca o empenho de seu grupo.

**Quadro 9:** Habilidades de um líder

**Fonte:** adaptando de Chiavenato (2004)

Pepe, Quadros (2008 p. 2) concluem que:

O trabalho do líder envolve mais do que a determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é, antes de tudo, uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

## 2.8 COMUNICAÇÃO

Uma comunicação adequada é de extrema importância na relação de qualquer grupo de trabalho, é através dela que se desenvolve um negócio, sendo um dos maiores desafios para profissionais do meio de recursos humanos.

Silva (2004) cita a diálogo como uma aptidão a qual administradores devem possuir, pois exercem muitas funções, o qual a comunicação, deve ser transmitida de maneira eficaz.

A partir deste, Silva (2004, p. 33) introduz que:

A comunicação interpessoal é um processo transacional, em que as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, através da troca de símbolos. Estes símbolos podem ser verbais, ou não, e são influenciados por fatores intencionais, ou não.

Robbins (2004) contextualiza que a comunicação acontece quando há a necessidade da emissão de uma mensagem para outro indivíduo. Chiavenato (2004) apresenta a comunicação a partir de um processo que engloba cinco fases, sendo elas:



- a. Emissor ou fonte: é o indivíduo que emite a informação para outro;
- b. Transmissor ou codificador: é o meio utilizado para a codificação da mensagem emitida pela fonte, transformando-a adequada ao canal;
- c. Canal: é o espaço existente entre o emissor e o destino;
- d. Receptor ou decodificador: é a condição que se encontra entre o canal e o destino, cuja função é tornar a mensagem compreensível ao destino;
- e. Destino: é o indivíduo ou coisa destinatária da informação emitida.

A partir do recebimento da mensagem o receptor desenvolve sua compreensão e encaminha seu *feedback*, o qual pode ser entendido como resposta à mensagem que foi enviada. (ROBBINS, 2004).

Nas organizações existem condições influenciáveis na comunicação do ambiente interno explica Stoner; Freeman (1994). Uma delas é a comunicação intercalada entre funcionários de chão de fábrica e seus supervisores, não passando assim informações dispensáveis para gerencia.

Torquato (2002, p.54) ressalta que cabe a comunicação interna “[...] contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas e produtos. ”

Gil (2001) opina que a comunicação precisa aparecer como uma desenvolvutura em todos os profissionais vinculados a gerencia, porém os gestores de recursos humanos necessitam ter mais poder de comunicação que os demais, pois a mesma é utilizada como grande ferramenta nas entrevistas de empregos e treinamentos.

Sendo assim Gomes (2009) cita que:

Hoje a comunicação empresarial tem assumido um papel fundamental nas organizações, exigindo dos profissionais da área não apenas conhecimentos e habilidades, mas também uma visão abrangente do mercado e uma visão universal e estratégica de negócios. Sendo um fator importante para se ter um diferencial de competitividade, e é fundamental para a excelência nos relacionamentos das empresas e instituições com os seus inúmeros públicos estratégicos. Ainda englobam o cuidado com a imagem corporativa, ou seja, com a marca da empresa, melhorando os serviços e aumentando a produtividade e lucro.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Cervo e Bervian (2002) A metodologia científica adota um conjunto de preceitos onde, cria uma base a pesquisadores, unificando as estruturas e métodos científicos, onde esses segundo Lakatos e Marconi (1995) são umas atitudes adjacentes para se alcançar os fins da pesquisa de maneira garantida e acessível, Cervo e Bervian (2002) ainda relatam que nessa concepção, os métodos utilizados para a pesquisa são dependentes de seus objetivos, buscando sempre aproximar-se da verdade.

Para Oliveira (1999, p.57)

O método deriva da Metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

Ainda Oliveira (2001) contextualiza que nas distintas áreas de conhecimento, percebe-se a constante procura por respostas, a qual pode ser conquistada pela utilização dos métodos de pesquisa que ligam trilhas para o sucesso da pesquisa.

É utilizando desses métodos por meio do objetivo sugerido que será realizada uma pesquisa, indicando o nível de satisfação dos funcionários, relativo ao clima organizacional de certo setor da Prefeitura Municipal de Criciúma – SC.

Para a concretização dessa pesquisa selecionou-se o emprego do método indutivo, sendo que este método para Filho e Santos (2000), trás fins a análise de modo que se observa um fato em particular. Sendo assim esse fato dando ênfase ao estudo em questão é a influencia na satisfação/insatisfação dos funcionários perante ao grande índice de rotatividade de colaboradores.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Indagam Cervo e Bervian (2002) que é comum a existência de muitos tipos de pesquisa, já que as mesmas são utilizadas de acordo com o objetivo do estudo em questão, tendo um enfoque no saber, no apanhado de conhecimentos ou na necessidade de conseguir respostas e soluções para seu problema. Sendo as pesquisas mais utilizadas, a bibliográfica, a descritiva e a experimental.

Nesse estudo utilizaremos como auxílio as pesquisas descritiva e a pesquisa bibliográfica.

### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Marconi e Lakatos (1995) introduzem que a pesquisa bibliográfica é aquela que utilizam o que outros autores pensam a respeito do assunto, por meio de livros, artigos, meios de comunicação entre outros. Tendo como alvo o conhecimento de distintas maneiras de contribuir cientificamente com determinado assunto (OLIVEIRA, 1999, p. 119).

Quando utilizado esse tipo de pesquisa, é necessário cuidado, explica Faria et al (2007), é de extrema importância analisar o autor utilizado, precisa-se certificar o embasamento e veracidade do que se está escrito.

### **3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo**

Dubrin (2003) ressalta que para que haja possibilidade de explicar, prever e controlar a conduta do ser humano nas organizações é necessário a procura por dados e que conduzam essa pesquisa.

Explica Oliveira (1999), que a pesquisa descritiva é indicada quando o pesquisador busca identificar quais os fatores que motivam ou desmotivam o desempenho do indivíduo, ou de qualquer outra variável, que “[...] pode ser entendida como sendo tudo aquilo que apresenta diferenças, alterações, inconstância, que pareçam ser importantes para justificar ou explicar complexas características de um problema ou comportamento” (OLIVEIRA, 1999, P.115).

Sendo assim Andrade (2007) conclui que a pesquisa descritiva tem como característica a análise, restrição e interpretação de dados, sendo muito usada como questionários que buscam resultados com pesquisas de opinião.

## **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

Na metodologia pode-se encontrar dois tipos de abordagem para uma pesquisa a qualitativa e a quantitativa.

A qualitativa segundo Monteiro e Freitas (2007) tem como finalidade ter um entendimento mais detalhado da causa do dado em questão. Minayo (2003, p. 21-22) diz que a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um processo mais profundo das relações”

No trabalho em questão a pesquisadora optou por usar do método quantitativo para a execução da análise dos dados o que segundo Ribeiro et al.(2001) a mesma é feita em formato numérico, fazendo utilidade de instrumentos que comparam razão e causa, nesse método leva-se em conta a quantidade. Oliveira (2001) ainda ressalta que a abordagem quantitativa, usa de meios estáticos como o percentual e média para a explicação de seus dados. Appolinário (2006) cita que este é o artifício utilizado para pesquisas descritivas, ou seja quando acontece a coleta de dados e é feita a análise dos mesmos, por exemplo por meio de questionário.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Na Secretaria do Sistema Social hoje traz 196 colaboradores que são divididos por centros de referência de assistência social – CRAS, abrigos, centro de referencia especializado em assistência social - CREAS, unidade central e setor administrativo, responsabilizando-se por garantir o bem-estar e proteção social a famílias, crianças, adolescentes e jovens, pessoas com deficiência, idosos, enfim, a todos que dela necessitarem.

A pesquisa em questão será constituída na Unidade Central da Secretaria do Sistema Social da Prefeitura de Criciúma, local onde se concentra a inicialização de todo o processo dos serviços oferecidos por esta secretaria. Hoje fazem parte da unidade Central 18 funcionários, o qual o questionário será aplicado em forma de censo.

### **3.3.1 Critérios de inclusão e exclusão**

Esses critérios de inclusão e exclusão são utilizados para articular os colaboradores que poderão ou não fazer parte da pesquisa, sendo eles citados nos itens subseqüentes.

#### **3.3.1.1 Critérios de inclusão.**

Farão parte da pesquisa como método de inclusão, pessoas que trabalhem no setor administrativo da Secretária do Sistema Social, estando em plenas atividades para com a organização.

#### **3.3.1.2 Critérios de exclusão**

Os critérios de exclusão incluem, funcionários que estejam em férias, afastados por motivo de doença, ou qualquer outro critério que os façam não estar presentes no momento da aplicação do questionário.

### **3.4 AMBIENTE DE PESQUISA**

O texto utilizado foi extraído do setor administrativo da Secretária do Sistema Social de Criciúma, porém não há informações de autoria do documento, mas pode-se afirmar ser oficial.

A Assistência Social no Município surgiu a partir 1971, vinculada as Secretarias de Educação, Cultura e Saúde, permanecendo por longo período no atendimento as demandas pontuais e emergenciais, sem estrutura definida como política pública.

Em 1993, pela Lei Nº 2.828 de 15/03/93 a assistência social tornou-se Secretaria Municipal de Habitação, Desenvolvimento Social e Comunitário, desenvolvendo a política de habitação, desenvolvimento social e comunitário.

Em 1988 a Assistência Social foi estabelecida como política pública na Constituição Federal, formando o tripé da Seguridade Social, estabelecida como dever do Estado e direito do cidadão, no entanto, somente a partir de 2001 no município de Criciúma passou a denominar-se Secretaria de Desenvolvimento Social

e Habitação onde estabeleceu a Assistência Social como política pública, priorizando ações implementação da política municipal de Assistência social com a descentralização político administrativa.

Com a aprovação da Política Nacional de Assistência Social PNAS/2004 e a Norma Operacional Básica/2005 o município foi habilitado na Gestão Plena do Sistema Único de Assistência Social junto ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), em 2005, introduzindo mudanças nas referências conceituais, na estrutura organizativa, na lógica de gerenciamento e controle das ações e garantindo a manutenção de repasse de recursos federais da rede de serviços de ação continuada.

A partir de 2009, com a atual gestão municipal, a Secretaria passou a designar-se Secretaria Municipal do Sistema Social, e congrega ações de assistência social e habitação. Desenvolve ações de proteção social básica e especial, com vistas ao fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários, através dos 06 Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), do CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social), unidades descentralizadas de assistência social, unidades de acolhimento institucional, programas de transferência de renda, programas de geração de trabalho e renda, bem como fortalecendo e mobilizando toda a rede socioassistencial do município com vistas a cumprir a missão de “implementar e coordenar a política pública de assistência social e habitação no município de Criciúma, promovendo um conjunto integrado de ações socioassistenciais de iniciativa pública e da sociedade civil, para atendimento aos cidadãos e grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade social e riscos”.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Tendo em vista que os dados da pesquisa serão originários de dados primários, ou seja, colhidos diretamente pelo autor, usaremos de um Questionário de escala Likert de cinco pontos que se varia de plenamente satisfeito a plenamente insatisfeito, adaptado de Back (2009) e inseridas pela pesquisadora algumas questões que se fizeram necessárias, o questionário é composto por perguntas fechadas de múltipla escolha, que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) é uma forma de coletar dados que derivem respostas ao problema a ser analisado, sendo

assim a forma mais instantânea de obter subsídios para a resolução do problema. Sendo ainda para os autores de grande precisão, pois é o próprio entrevistado que preenche seu instrumento, levando uma maior confiança ao mesmo, pelo anonimato que o questionário permite.

### **3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para aperfeiçoar a preparação dos dados analisados e a interpretação dos mesmos para os leitores interessados pelos resultados, Monteiro e Freitas (2007) indicam a organização dos dados em categorias, além colocar em planilhas e utilizar gráficos.

Sendo assim, esta pesquisa utilizará, para melhor compreensão dos resultados, tanto para o pesquisador quanto para o leitor, de gráficos e tabelas feitas com a ferramenta EXEL e SPSS - Statistical Package for the Social Science sendo feita uma crítica textual das informações.

A abordagem utilizada para a aplicação do questionário será quantitativa, o que para Oliveira (2001) é utilizado para obtenção de dados precisos. Appolinário (2006) cita que este método utiliza-se em pesquisas descritivas, quando se tem a intenção de coleta de dados e a análise do mesmo.

#### 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo será exposto e comentado o resultado da pesquisa aplicada pela pesquisadora com os colaboradores da área administrativa na Secretária do Sistema Social da Prefeitura de Criciúma – SC, tendo em vista que a organização possui 18 colaboradores neste determinado setor, porem apenas 16 puderam fazer parte da pesquisa, por motivos de afastamento em virtude de atestado médico e férias, ou seja, dois funcionários enquadraram-se nos critérios de exclusão da pesquisa.

**Tabela 1:** Comparativo entre idade e tempo de serviço na instituição.

Idade	Há Quanto Tempo Trabalha na Instituição				Total
	Até 1 ano de trabalho	Até 2 anos de trabalho	Até 3 anos de trabalho	Mais de 3 anos de trabalho	
16 a 30	1	1	1	3	6
31 a 40	2	1	0	4	7
41 a 50	1	0	0	2	3
<b>Total</b>	4	2	1	9	16

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Observando a tabela de número um (1), pode-se constatar que 9, ou 56,25% dos entrevistados trabalham na organização a mais de 3 anos, sendo destes 3, ou seja 44,44% tem idade entre 31 a 40 anos, o que se pode afirmar um grupo consistente por já trabalharem a algum tempo juntos e jovem.

**Tabela 2:** Comparativo entre idade e grau de instrução.

Idade	Grau De Instrução						Total
	Ensino Fundamental	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Nível Superior Incompleto	Nível Superior Completo	Outros:	
16 a 30	0	1	2	1	2	0	6
31 a 40	1	0	1	0	5	0	7
41 a 50	0	0	0	1	1	1	3
<b>Total</b>	1	1	3	2	8	1	16

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Já na tabela de número dois (2) percebe-se destaque nos 8, (50%) dos colaboradores com grau de instrução de nível superior completo, o qual 5, (62,5%)



estão na faixa etária de 31 a 40 anos, mostrando assim que são profissionais qualificados. Além disso, obteve-se 1, (6,25%) dos colaboradores com ensino fundamental, 1, (6,25%) com segundo grau incompleto, 3, (18,75%) com segundo grau completo, 2, (12,5%) com nível superior incompleto, e apenas 1 (6,25%) dos entrevistados com algum outro grau de instrução.

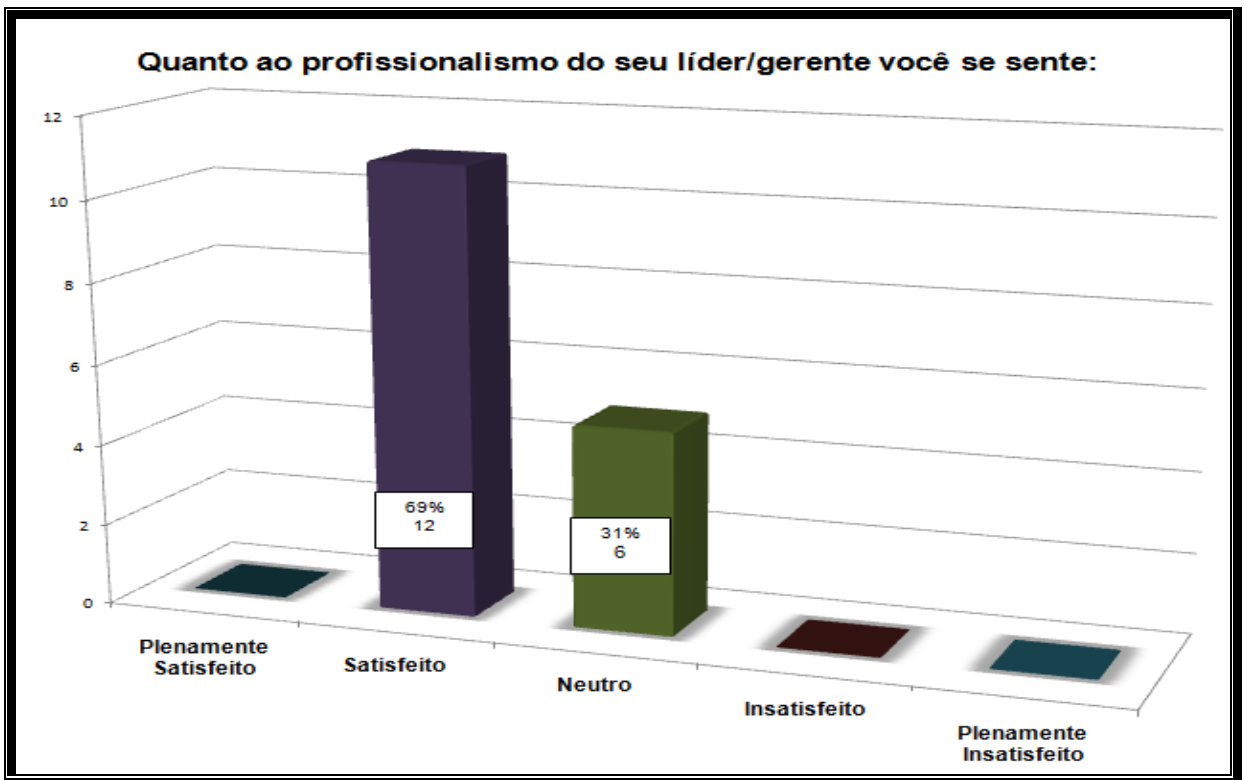
**Tabela 3:** Comparativo entre idade e sexo.

IDADE	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
16 a 30	1	5	6
31 a 40	1	6	7
41 a 50	0	3	3
<b>Total</b>	2	14	16

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na tabela de número três (3) o qual faz um comparativo entre idade e sexo, percebe-se que 14, (87,5%) são mulheres e 2 (12,5%) são homens, 6, (42,85%) das mulheres tem entre 31 a 40 anos e 6, (35,71%) estão na faixa de 16 a 30 anos e apenas 3, (21,44%) tem de 41 a 50 anos. O grande número de mulheres destaca-se a partir no intuito de que nesse meio os colaboradores lidam com pessoas humildes e de necessidade, precisando assim de psicólogos, assistentes sociais e outras funções o qual as mulheres destacam-se.

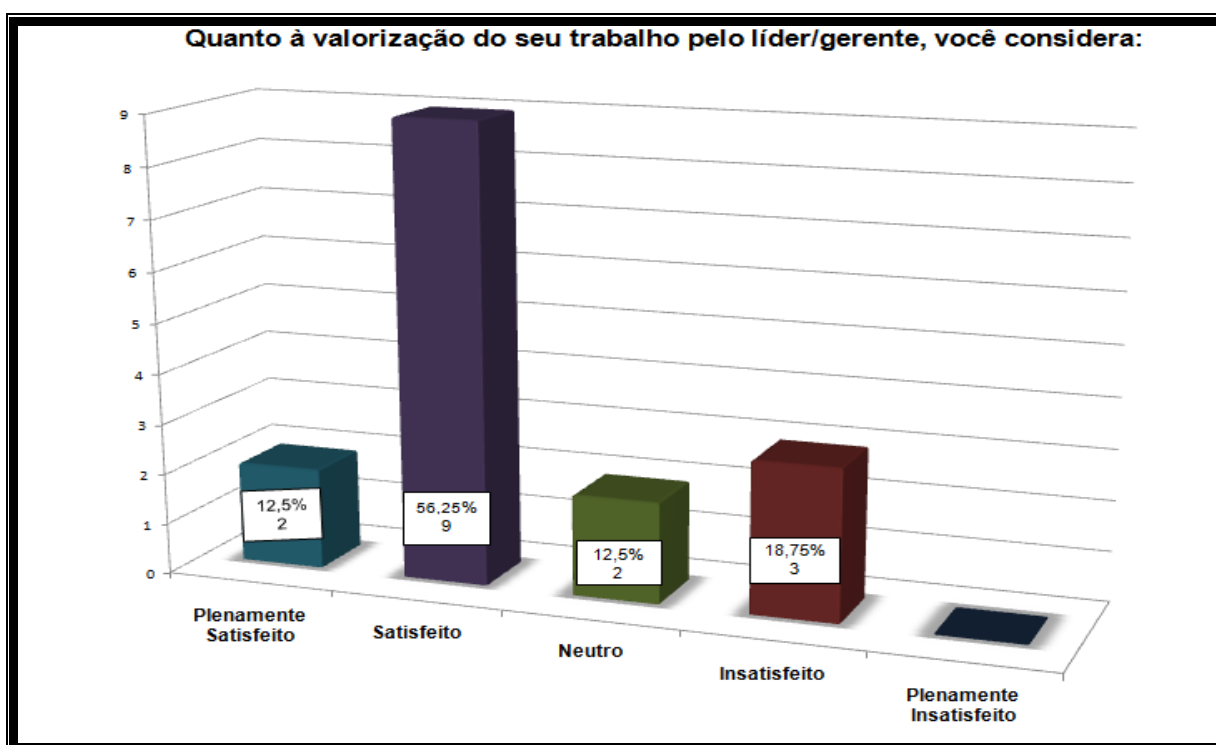
A partir das tabelas 1, 2 e 3 pode-se compreender que 43,75%, ou seja, 7 dos 16 colaboradores tem idade média entre 31 a 40 anos e 6 das 17, ou 37,5% dos indivíduos entrevistados estão na faixa de idade de 16 a 30 anos, o qual pode-se perceber um grupo de trabalho jovem, que ocupam diversos tipos de cargo. Apenas 3, (18,75%) dos contribuintes estão entre 41 a 50 anos.



**Figura 9:** Quanto ao profissionalismo do seu líder/gerente você se sente.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

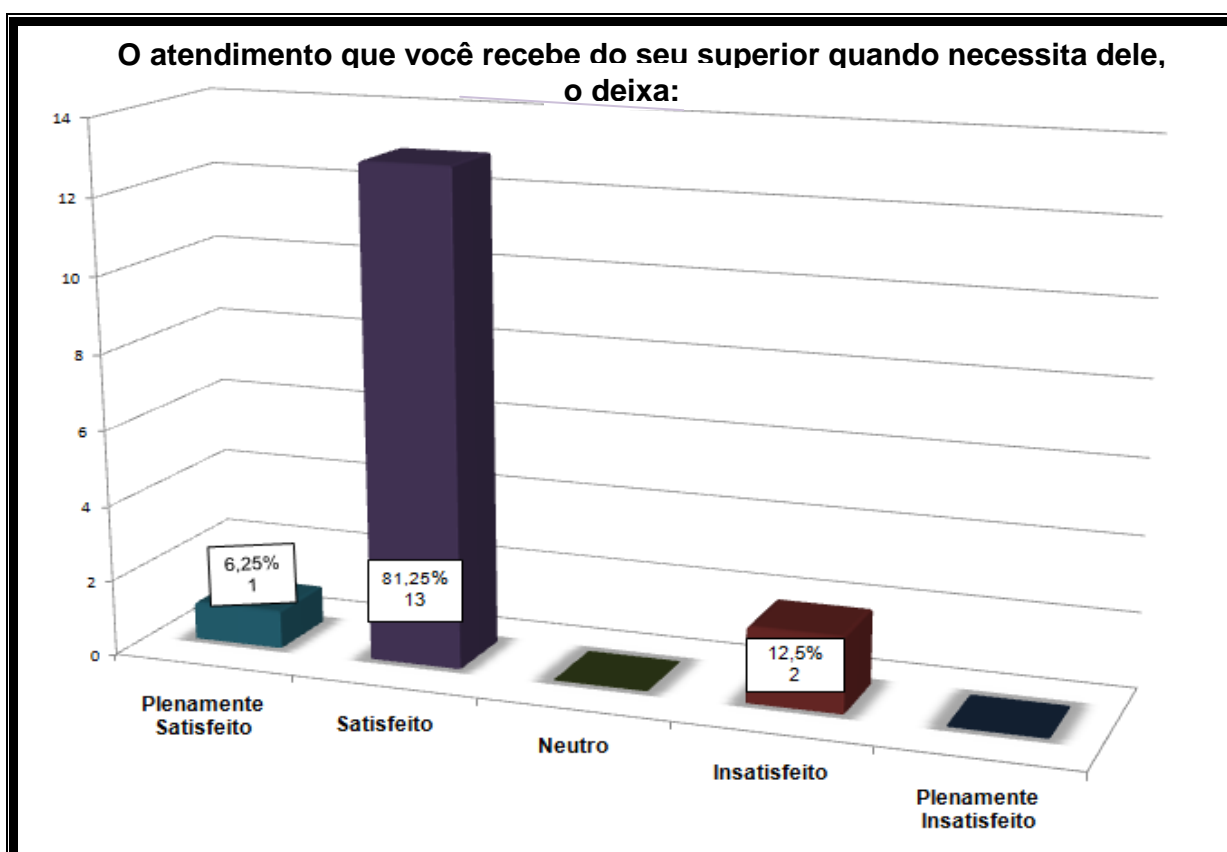
Pode-se perceber através da figura de número 9, referente ao profissionalismo do líder que 12 pessoas, ou seja, 69% dos colaboradores estão satisfeitos e 6, (31%) dos entrevistados estão neutros perante a esse quesito. O que cabe dizer que o líder está exercendo seu papel de maneira regular, para esse determinado setor.



**Figura 10:** Quanto a valorização do seu trabalho pelo líder/gerente, você considera.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

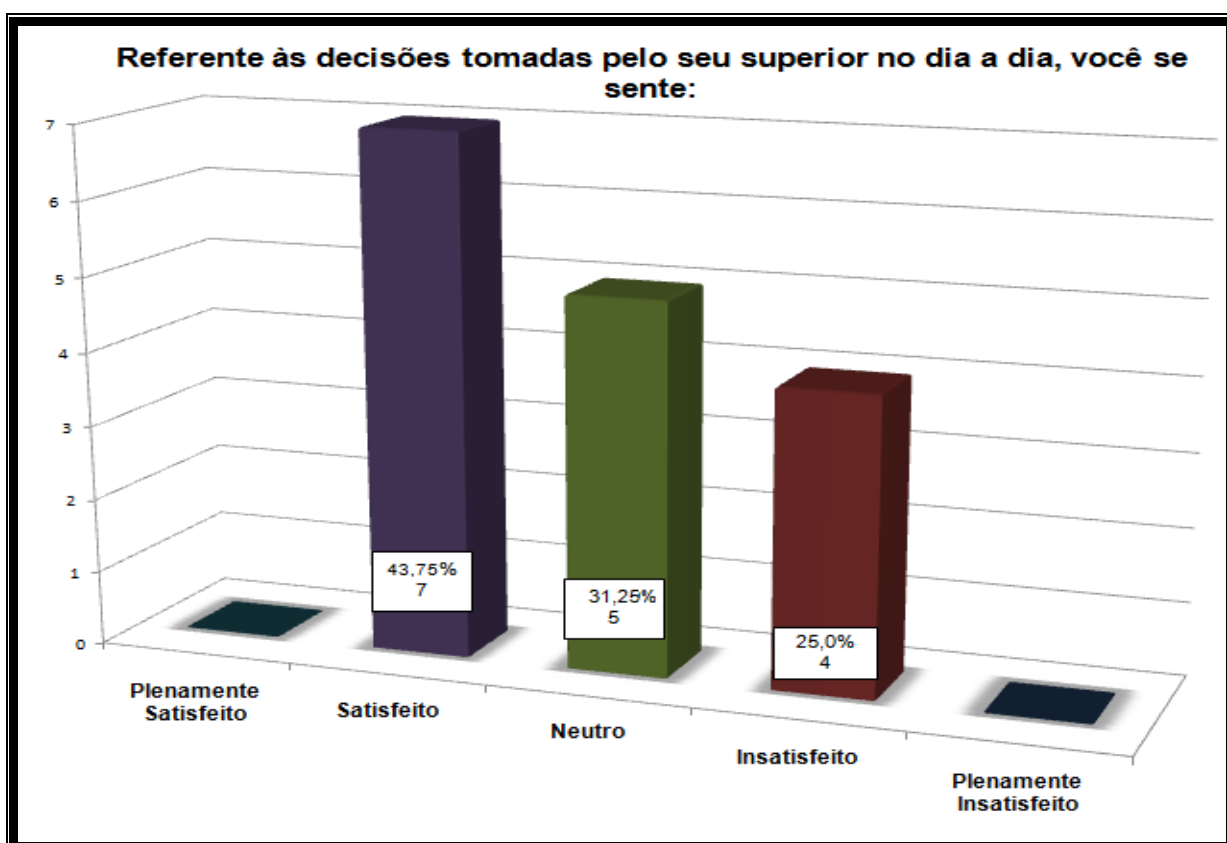
Observando a figura 10 constata-se que 2, (12,5%) dos colaboradores estão plenamente satisfeitos com a valorização do trabalho exercido, perante ao seu líder/gerente. Já 9 (56,25%) dos colaboradores estão satisfeitos referente a esse condição, 2 (12,5%) , dos respondentes são neutros o líder tem de expor a valorização de seus contribuintes para que assim a ideia neutra desses colaboradores modifiquem a ponto de passar a ser positiva, tendo em vista que a valorização de seus funcionários trás consigo um melhor desempenho dos mesmos, 3 (18,75%) das pessoas estão insatisfeitos, referente a valorização.



**Figura 11:** O atendimento que você recebe do seu superior quando necessita dele, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

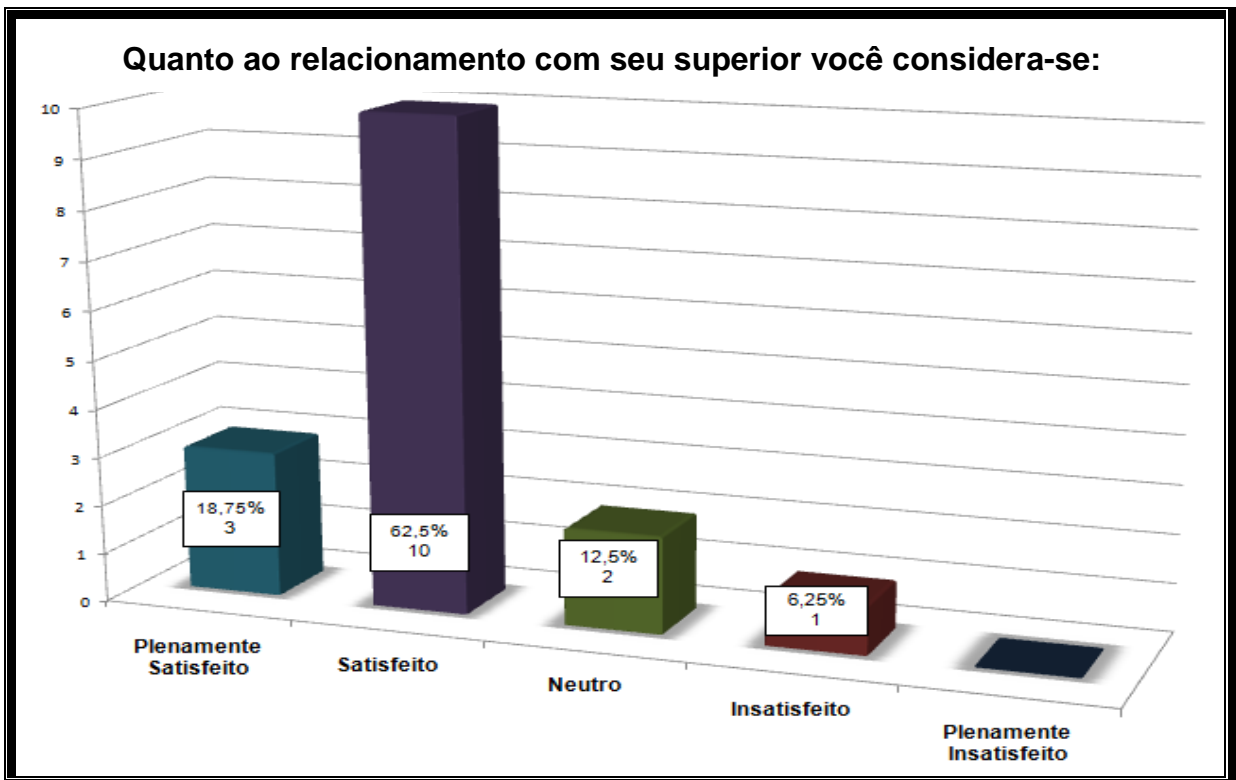
De acordo com a figura número (11) foi constatado que uma (1) pessoa, ou seja 6,25% dos entrevistados estão plenamente satisfeitos com atendimento que recebem de seu superior quando necessário, e 13 pessoas (81,25%) dizem estar satisfeitos referente a essa questão, e apenas 2 , (12,5%) dos entrevistados estão insatisfeitos.



**Figura 12:** Referente às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia, você se sente.

**Fonte:** A pesquisadora

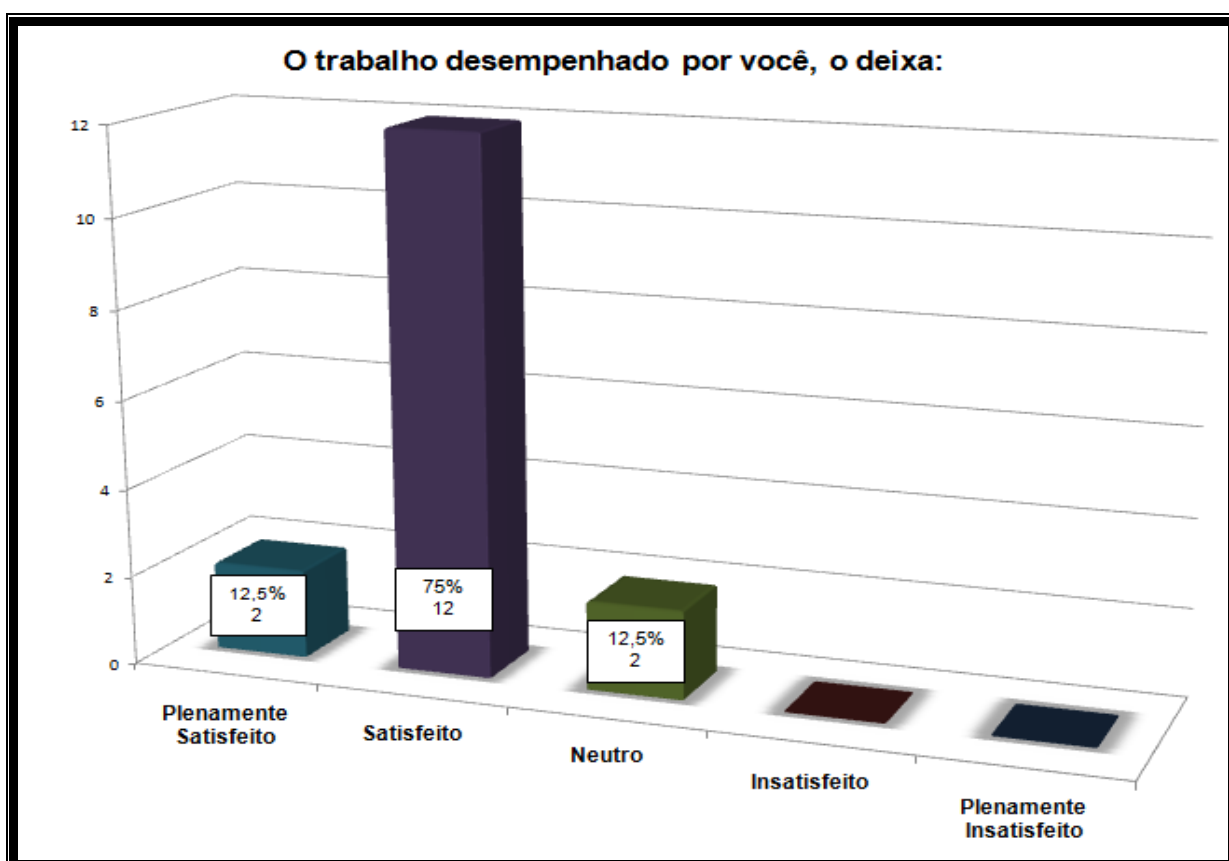
Observamos na figura número (12) que estão satisfeitos referente às decisões tomadas pelo líder nessa organização, 7 pessoas, (43,75%), são neutros em relação a essa questão, tornando-se um número significativo, são pessoas confusas e que não tem opinião sobre o assunto, tendo assim o líder de expor mais suas decisões ao grupo para quem sabe assim trazer consigo satisfação desses colaboradores, 5 pessoas, (31,25%), e estão insatisfeitos com as determinações vindas do seu superior 4 pessoas, (25%).



**Figura 13:** Quanto ao relacionamento com o seu superior você considera-se.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

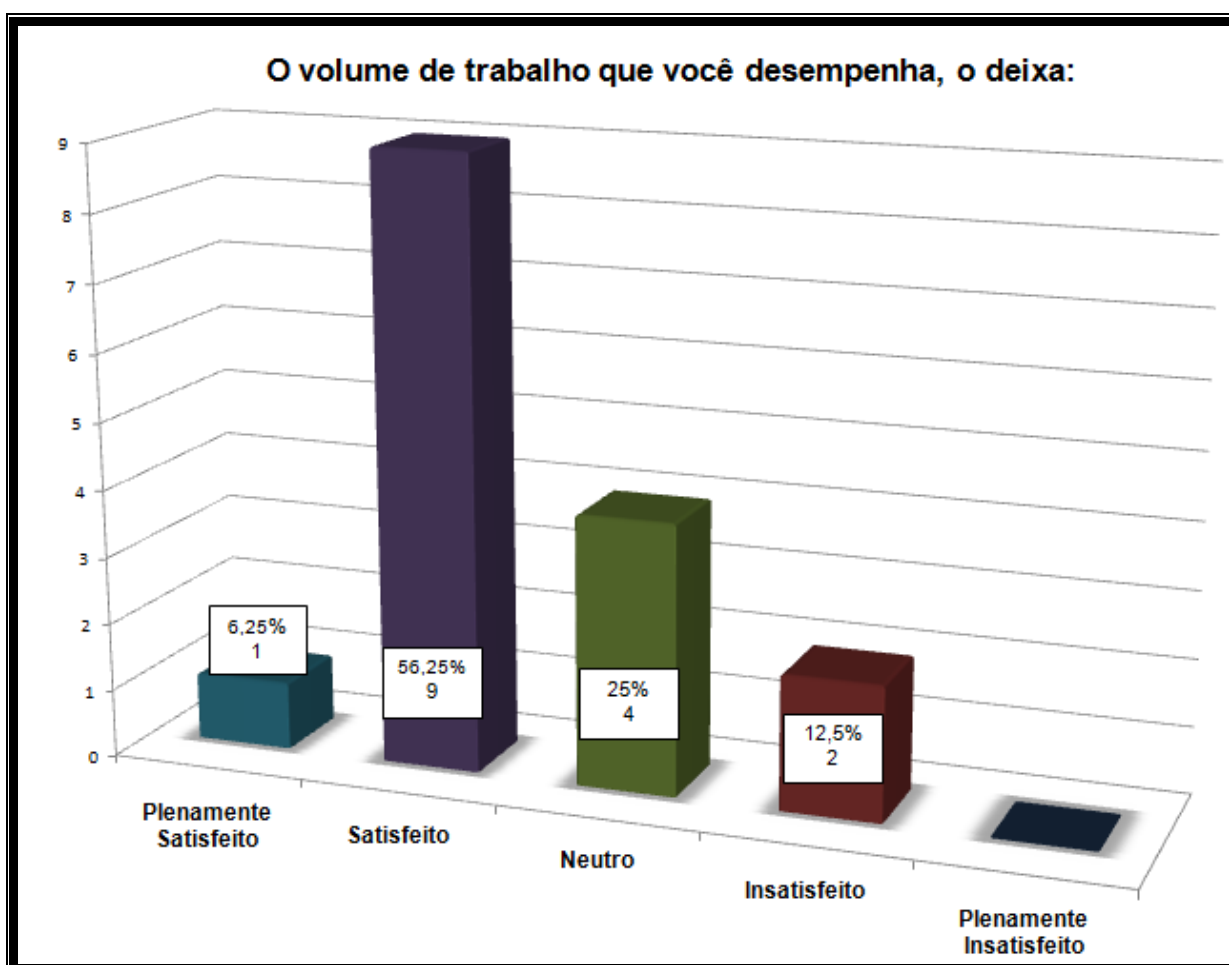
Analisando a figura (13), que diz respeito ao relacionamento com o seu superior, pode-se perceber que 3 entrevistados, (18,75%) estão plenamente satisfeitos, e 10 pessoas, (62,5%) estão satisfeito, já 2 pessoas, (12,5%) são neutros em relação a essa condição, e apenas 1 entrevistado, correspondente a 6,25%, estão insatisfeitos perante ao relacionamento com seu superior. Nota-se assim a necessidade de estar buscando essas duas pessoas que aparecem neutras, pois a visão que as pessoas tem do líder é o que o faz líder.



**Figura 14:** O trabalho desempenhado por você, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Na figura (14) foi constatado que 2 pessoas, (12,5%) estão plenamente satisfeitos, 12 entrevistados, (75%) estão satisfeitos e 2 pessoas, (12,5) são neutros em relação ao trabalho desempenhado. Observa-se um número razoavelmente grande que estão contentes com o trabalho que executam.

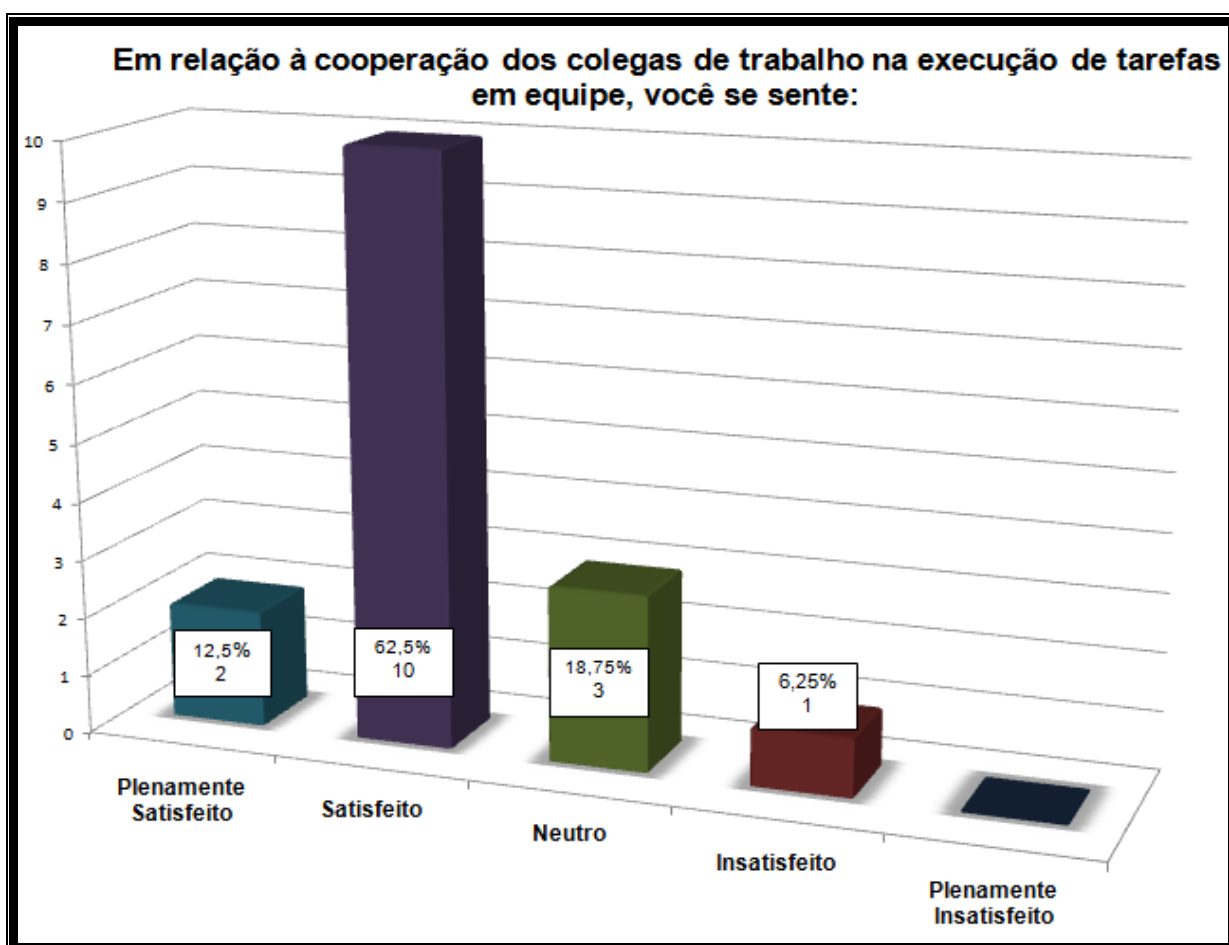


**Figura 15:** O volume de trabalho que você desempenha, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Referente ao volume de trabalho o qual é desempenhado, temos como resultado uma (1) pessoa que está plenamente satisfeita, o que equivale a 6,25% dos entrevistados, 9 pessoas, (56,25%) estão satisfeitos, 4 pessoas, (25%) encontram-se neutras, para que essa opinião mude para uma ideia positiva é necessário que o líder deixe claro qual a função a ser executada e por quem deve ser executada, para que assim fique claro e justo para todos os colaboradores, 2 pessoas, (12,5%) estão insatisfeitas com o volume de trabalho desempenhado.

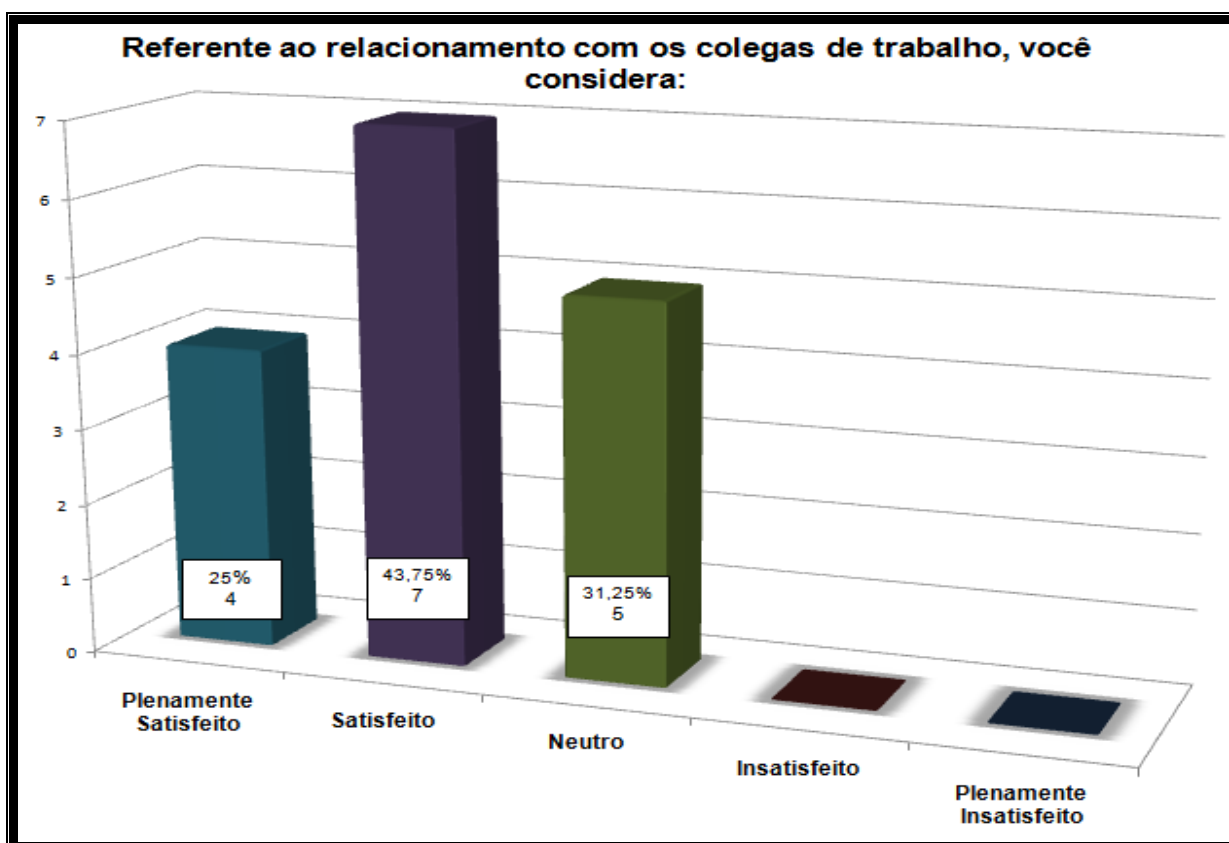




**Figura 16:** Em relação à cooperação dos colegas de trabalho na execução de tarefas em equipe, você se sente.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

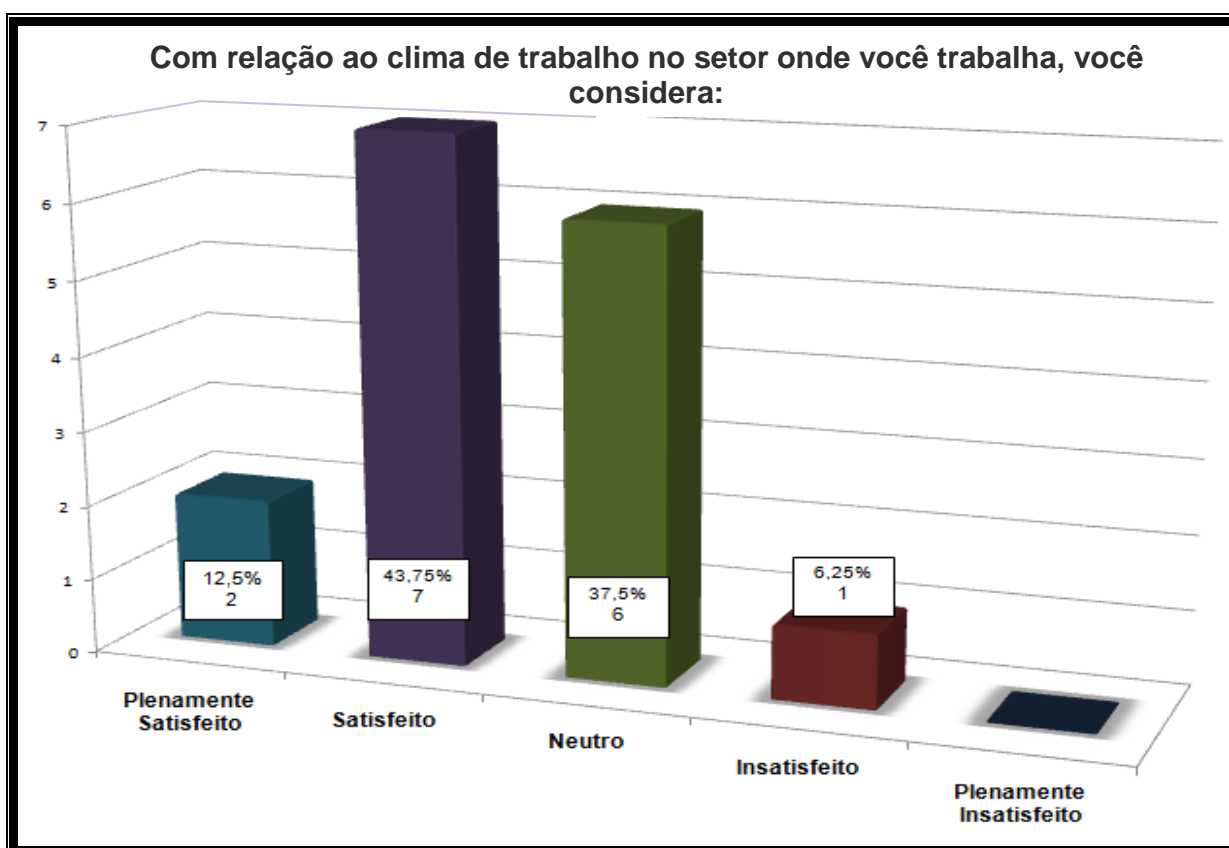
Na figura de número 16, pode-se perceber boa parte dos colaboradores estão satisfeitos com a cooperação vinda de seus colegas de trabalho, sendo que 2 pessoas, (12,5%) dos entrevistados acreditam estarem plenamente satisfeitas em relação a cooperação entre colegas, 10 pessoas (62,5%) dizem-se satisfeitos em relação a esta questão, 3 pessoas, (18,75%) mostraram-se neutros e 1 pessoa, (6,25%) está insatisfeito, perante a colaboração de seus colegas de trabalho.



**Figura 17:** Referente ao relacionamento com os colegas de trabalho, você considera-se:

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

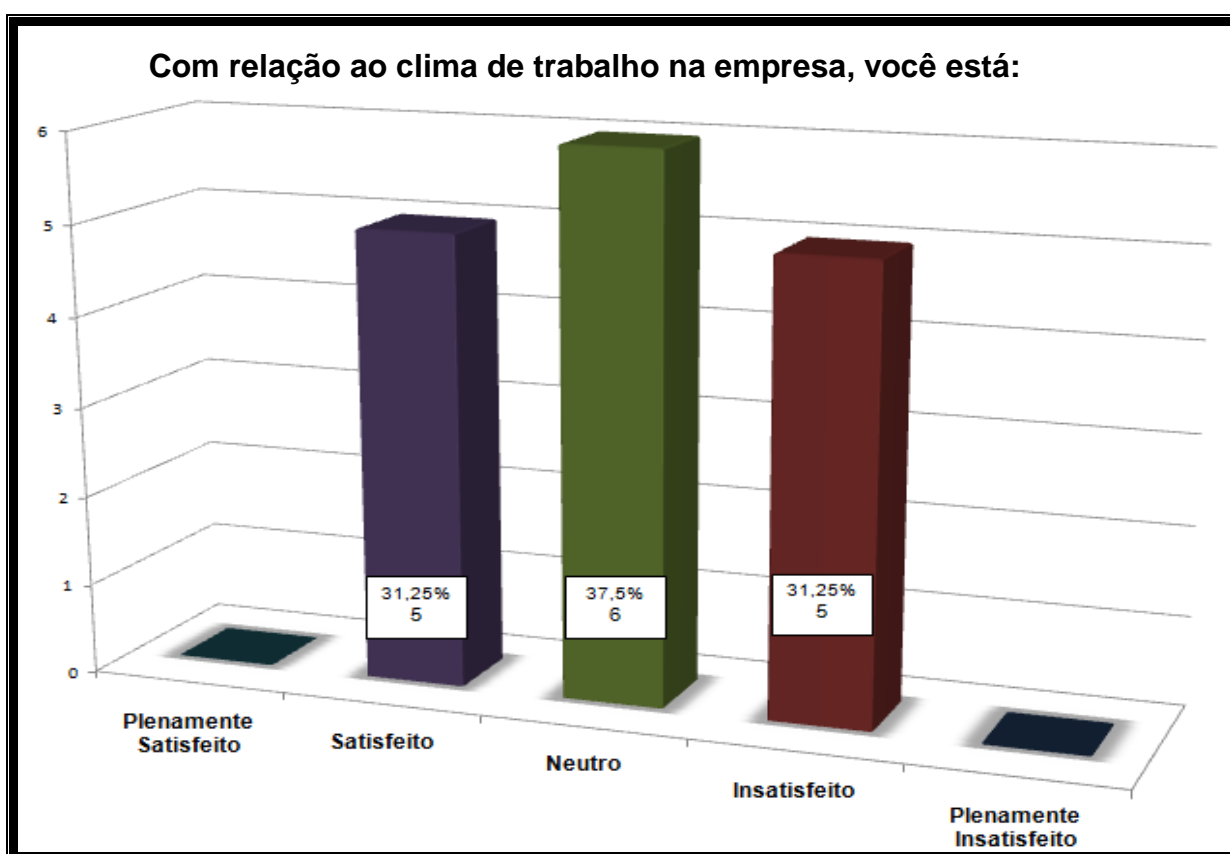
Na organização em questão percebemos que 4 pessoas, (25%) dos entrevistados estão plenamente satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho, 7 pessoas, (43,75%) encontram-se satisfeitos, e 5 pessoas, (31,25%) apresentam-se neutros em relação a questão citada.



**Figura 18:** Com relação ao clima de trabalho no setor onde você trabalha você considera.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

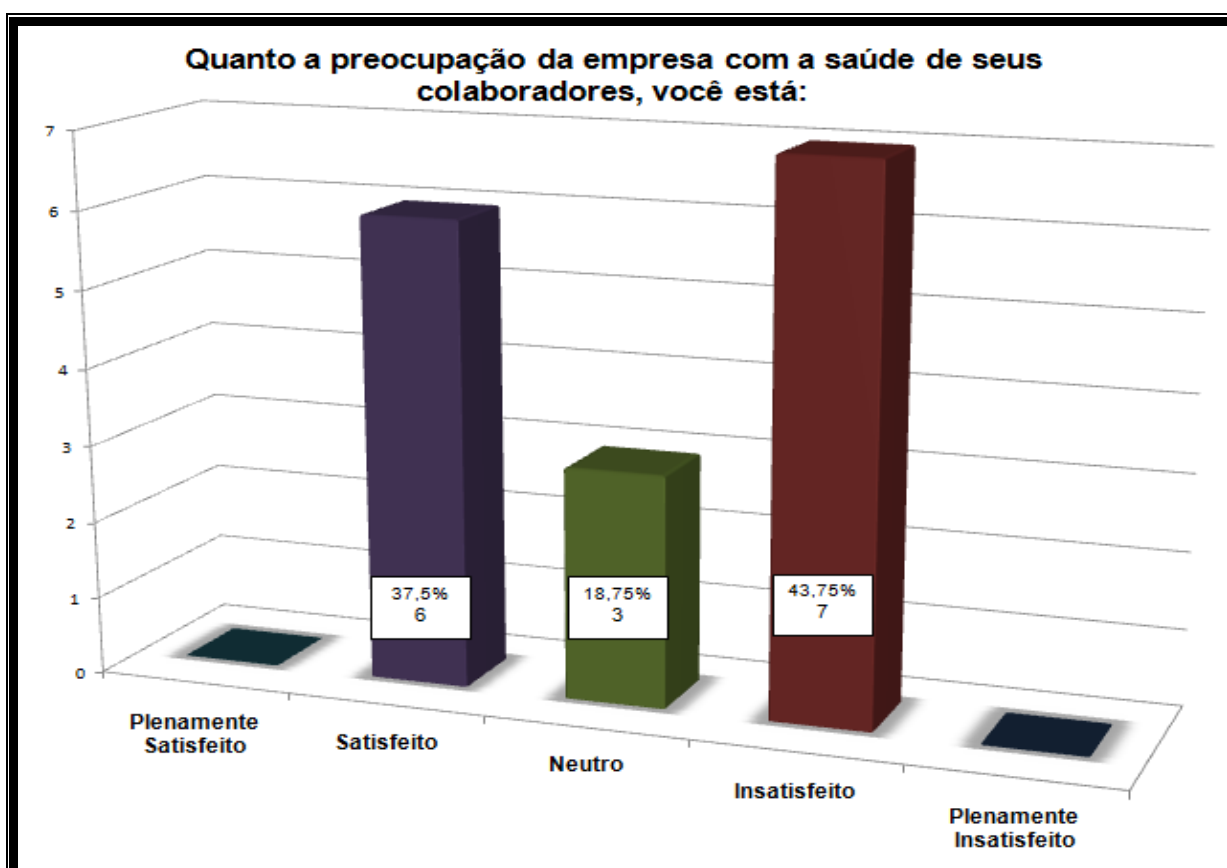
O clima do local pesquisado referente a figura número 18 apresenta-se estável, com 2 pessoas, (12,5%) plenamente satisfeitas, 7 pessoas, (43,75%) satisfeitos, 6 pessoas, (37,5%) apresentam-se neutros em relação ao clima e 1 pessoas, (6,25%) encontra-se insatisfeito. Os neutros aparecem com um número bem significativo, o investimento em reuniões trimestrais, usando de dinâmicas, para assim otimizar o clima no setor.



**Figura 19:** Com relação ao clima de trabalho na empresa, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

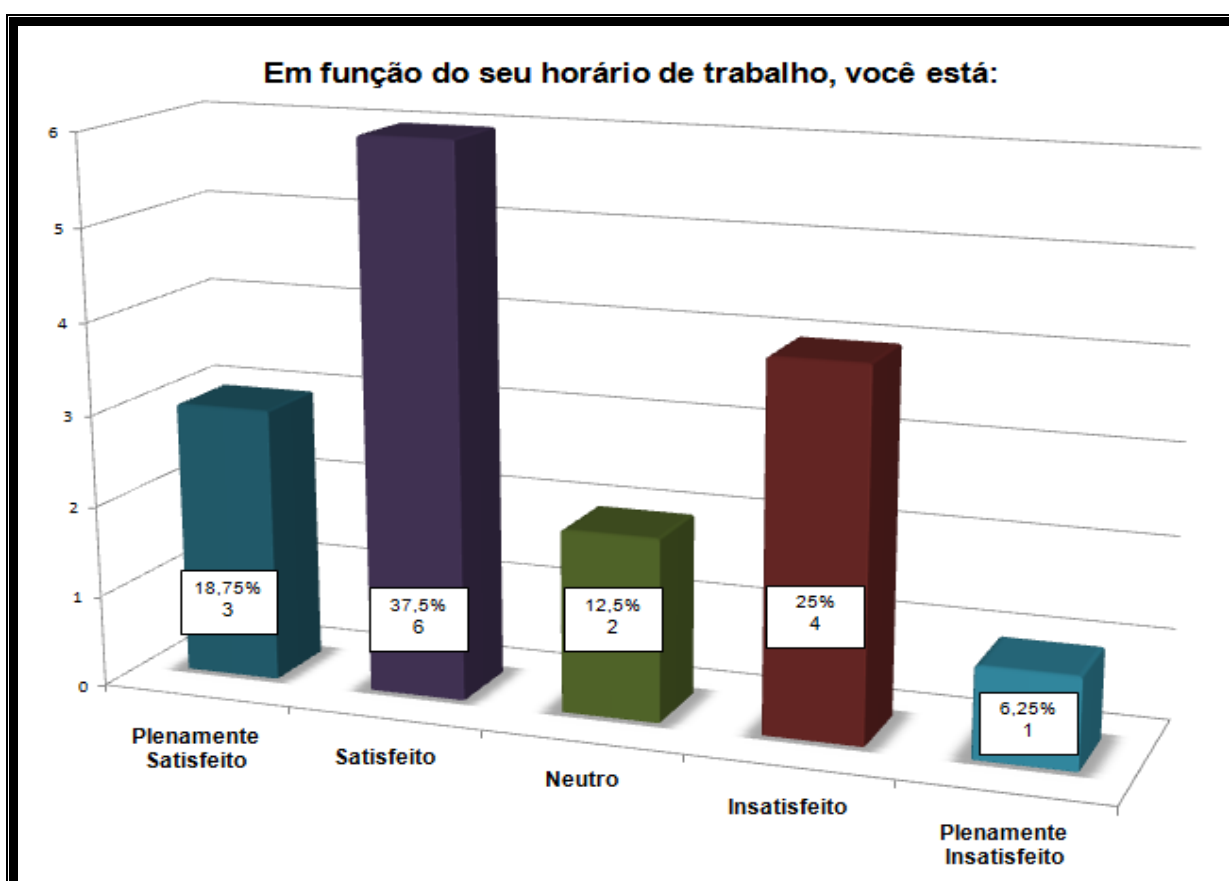
Na figura número (19) podemos perceber que 5 pessoas, (31,25%), estão satisfeitas com o clima na organização, 6 pessoas, (37,5%) são neutras a essa questão e 5 entrevistados, (31,25%) são insatisfeitos. Observa-se que o número de pessoas que são neutras ao assunto, é maior do que as que são satisfeitas, ou insatisfeitas, para que essas pessoas neutras tenham uma opinião positiva sobre esse contexto, é necessário o investimento em socializações intersetoriais.



**Figura 20:** Quanto a preocupação da empresa com a saúde de seus colaboradores, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

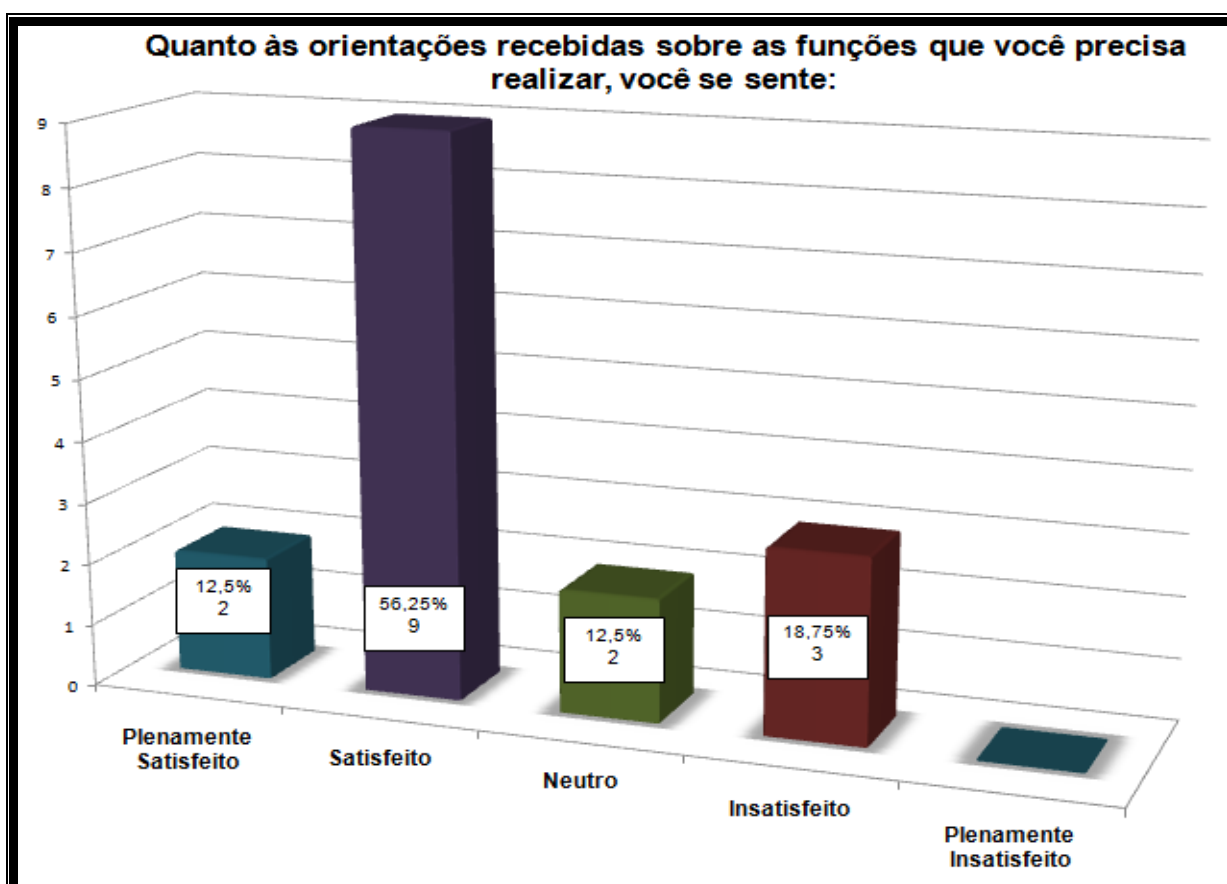
A questão da preocupação com a saúde de seus funcionários influencia diretamente na motivação dos mesmos. Podemos perceber na figura (20) que a maioria das pessoas, ou seja, 7 equivalente a (43,75%) encontram-se insatisfeitos com relação a preocupação com a saúde, 3 pessoas, (18,75%) apresentam-se neutro em relação ao quesito e 6 pessoas, (37,5%) estão satisfeitos.



**Figura 21:** Em função do seu horário de trabalho você está:

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

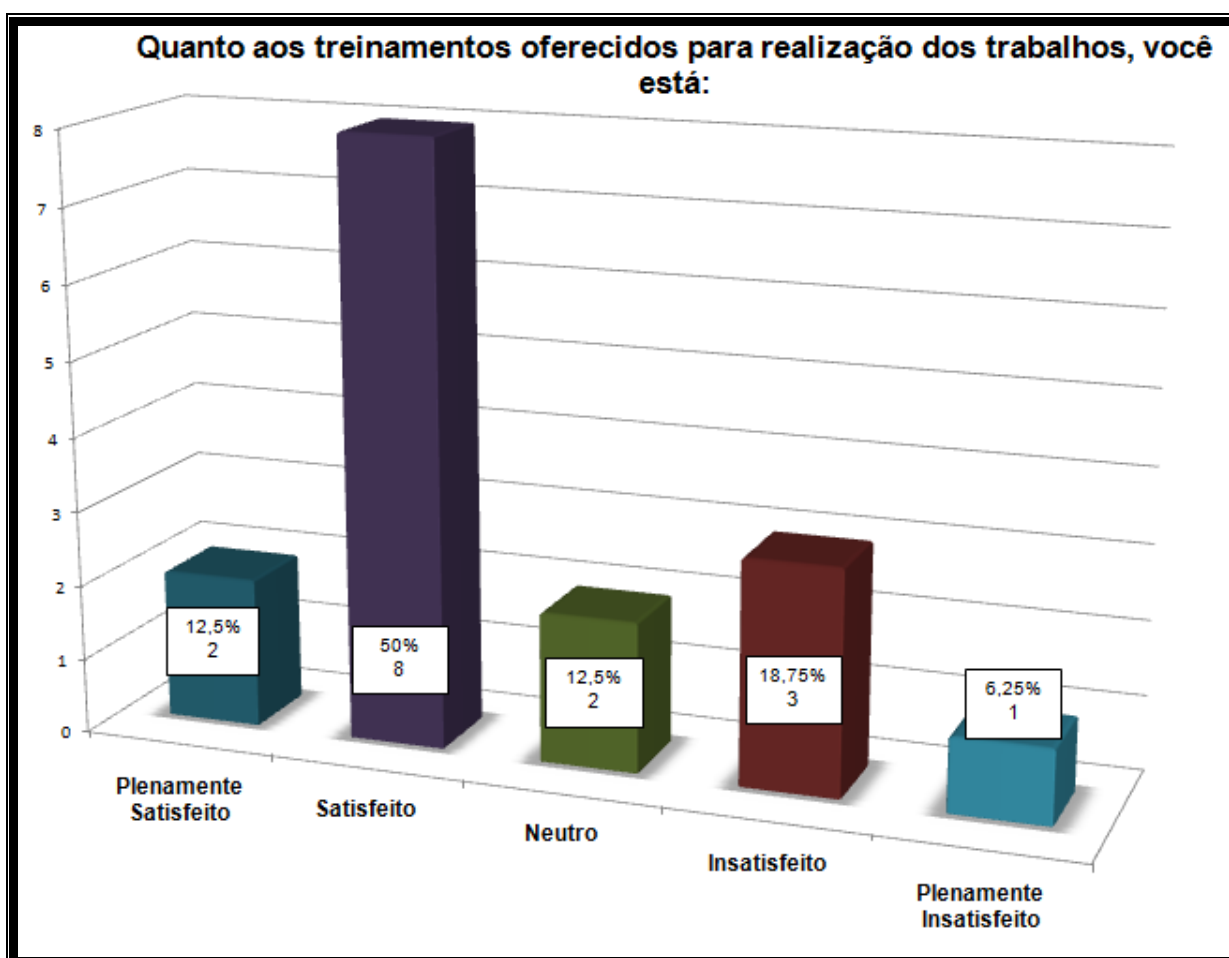
Na figura (21) podemos observar que 3 pessoas, (18,75%) dos colaboradores, estão plenamente satisfeitos com seu horário de trabalho, já 37,5% ou 6 pessoas estão satisfeitas, 2 pessoas, (12,5%), são neutras em relação ao assunto, 4 (25%) dos entrevistados estão insatisfeitos em relação a seus horários e 1 entrevistado, (6,25%) está plenamente insatisfeito.



**Figura 22:** Quanto às orientações recebidas sobre as funções que você precisa realizar você se sente.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

As orientações dadas para a execução de uma determinada função e de extrema importância, para que essa função seja exercida com sucesso. Sendo assim na organização em questão, podemos analisar na figura (22) que 2 entrevistados (12,5%), estão plenamente satisfeitos, 9 pessoas, (56,25%) dos entrevistados estão satisfeitos com as orientações recebidas para a execução de sua função, 2 entrevistados, (12,5%) são neutros referente ao assunto e 3 pessoas, (16,75%) apresentam-se insatisfeitas com as orientações recebidas.

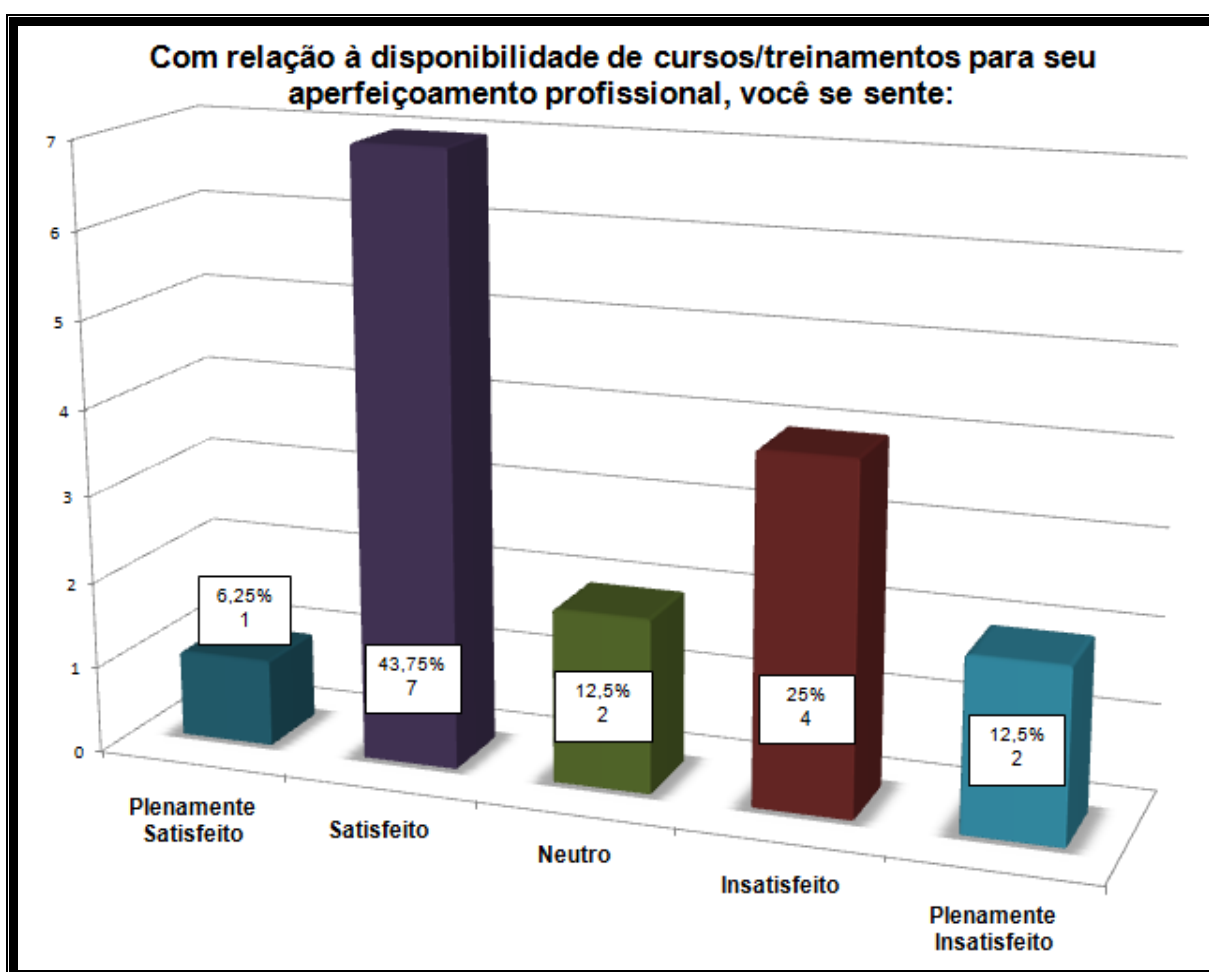


**Figura 23:** Quanto aos treinamentos oferecidos para realização dos trabalhos, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Observa-se na figura (23) que 2 pessoas, correspondente a 12,5% dos entrevistados encontram-se plenamente satisfeitos com os treinamentos oferecidos, 50% ou 8 entrevistados estão satisfeitos com os treinamentos prestados 2 entrevistados, que equivalem a 12,5%, são neutros em relação aos treinamentos, 3 pessoas, (18,75%), estão insatisfeitos e 1 pessoas relativo a 6,25% esta plenamente insatisfeito com essa questão.

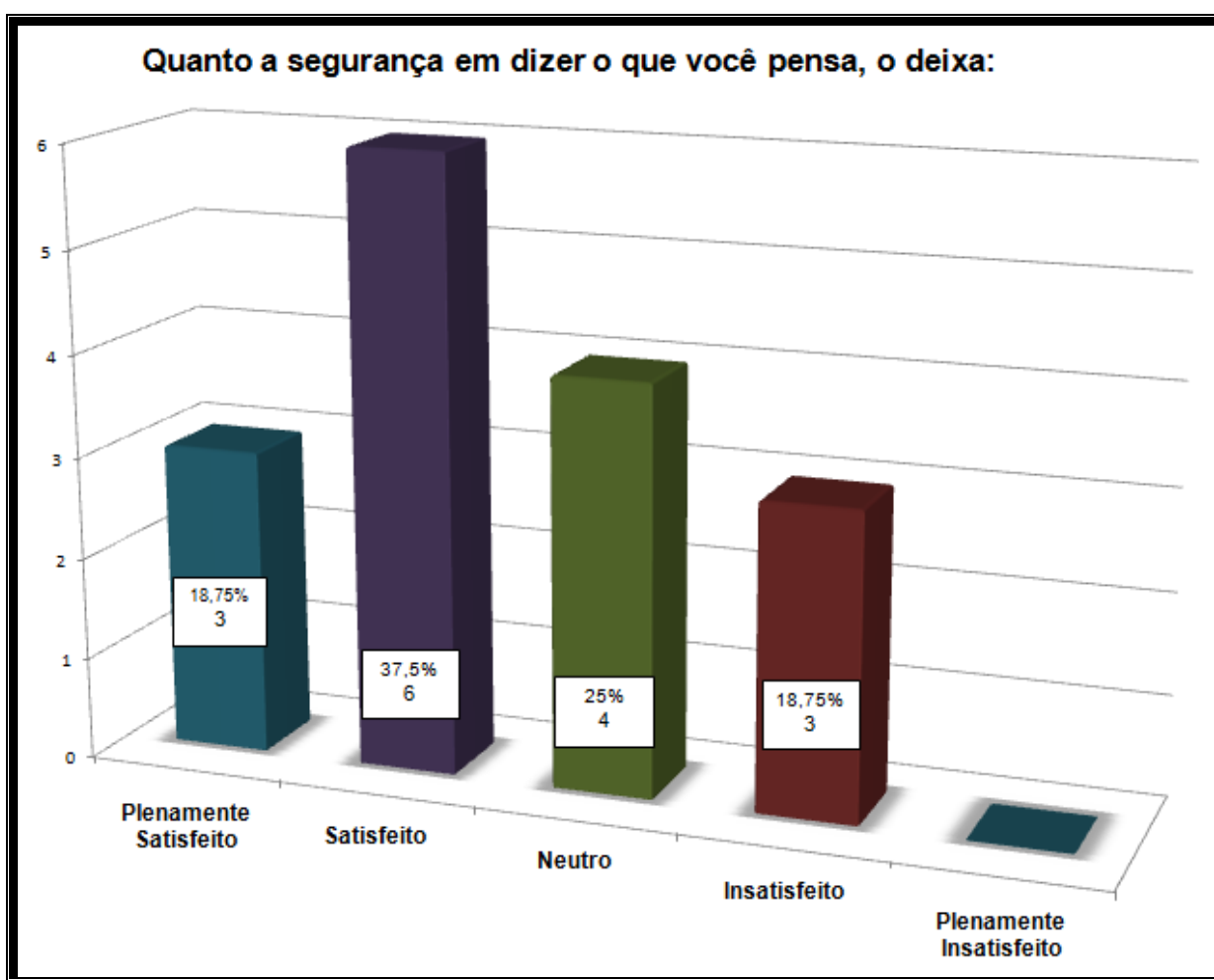




**Figura 24:** Com relação a disponibilidade de cursos/treinamentos para seu aperfeiçoamento profissional, você se sente.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

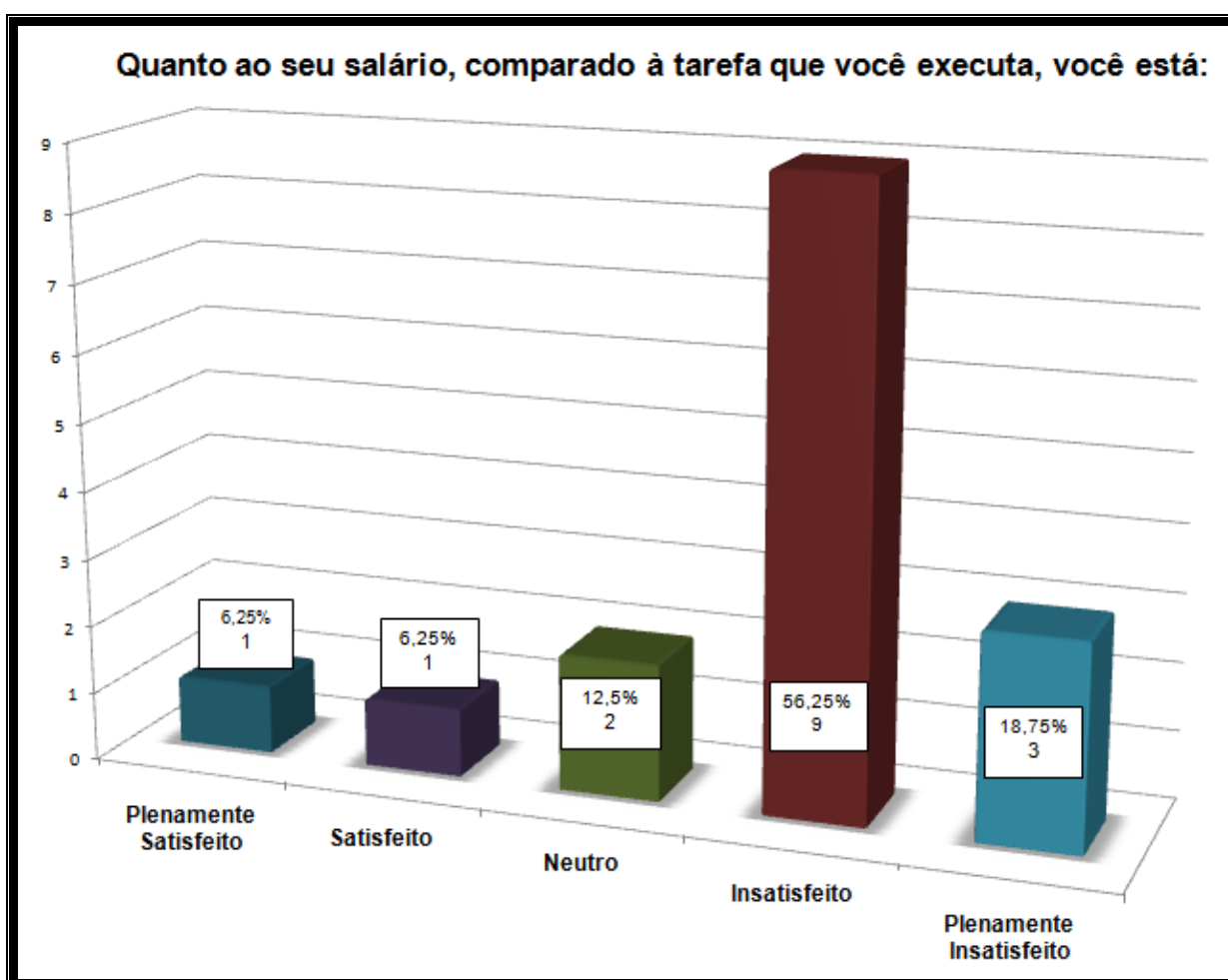
Percebe-se na figura (24) que 1 pessoa ou 6,25% dos entrevistados encontra-se plenamente satisfeito, 7 pessoas que equivalem a 43,75% dos entrevistados estão satisfeitos com os cursos, 2 pessoas ou 12,5% são neutros referente a questão, 4 entrevistados, (25%), são insatisfeitos aos cursos e treinamentos prestados e 2 pessoas ou (12,5%) são plenamente insatisfeitos.



**Figura 25:** Quanto a segurança em dizer o que você pensa, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

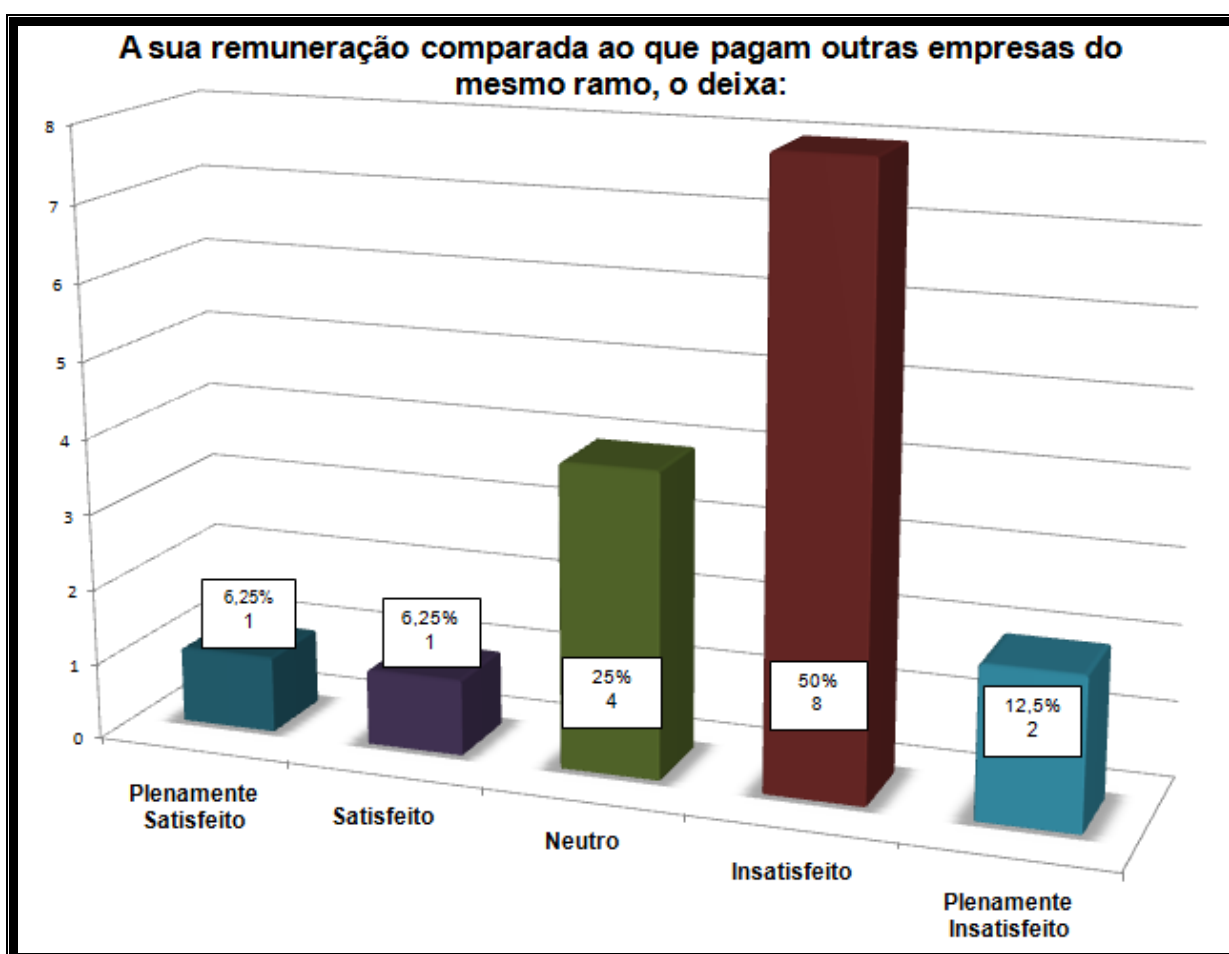
Na figura número (25) que trata quanto a segurança do profissional a expor seus pensamentos obtivemos 3 pessoas,(18,75%) plenamente satisfeitos, 6 pessoas satisfeitas com relação a questão apresentada, 4 pessoas o equivalente a 25% dos entrevistados são neutros e 3 entrevistados, correspondente a 18,75%, são insatisfeitos, ou seja não se sentem seguros ao expressar seus pensamentos.



**Figura 26:** Quanto ao seu salário, comparado à tarefa que você executa, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

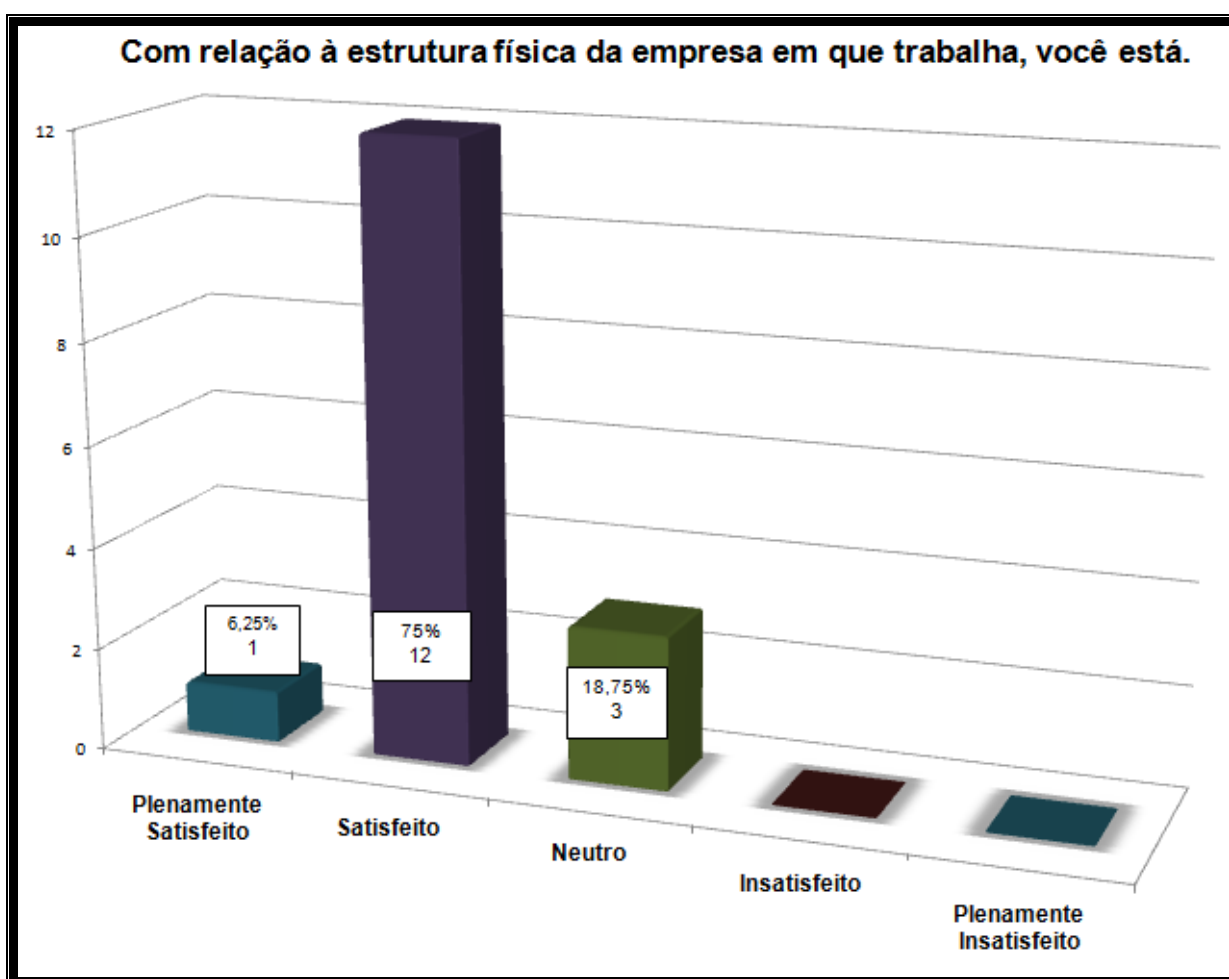
Observou-se na figura (26) que 1 pessoa, (6,25%) dos entrevistados está plenamente satisfeito com seu salário, 1 pessoa, (6,25%) está satisfeito, 2 entrevistados, (12,5%) são neutros referente ao assunto, 9 pessoas, (55,25%) estão insatisfeitos com seu salário e 3 entrevistados (18,75%), estão plenamente insatisfeitos.



**Figura 27:** A sua remuneração comparada ao que pagam outras empresas do mesmo ramo, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

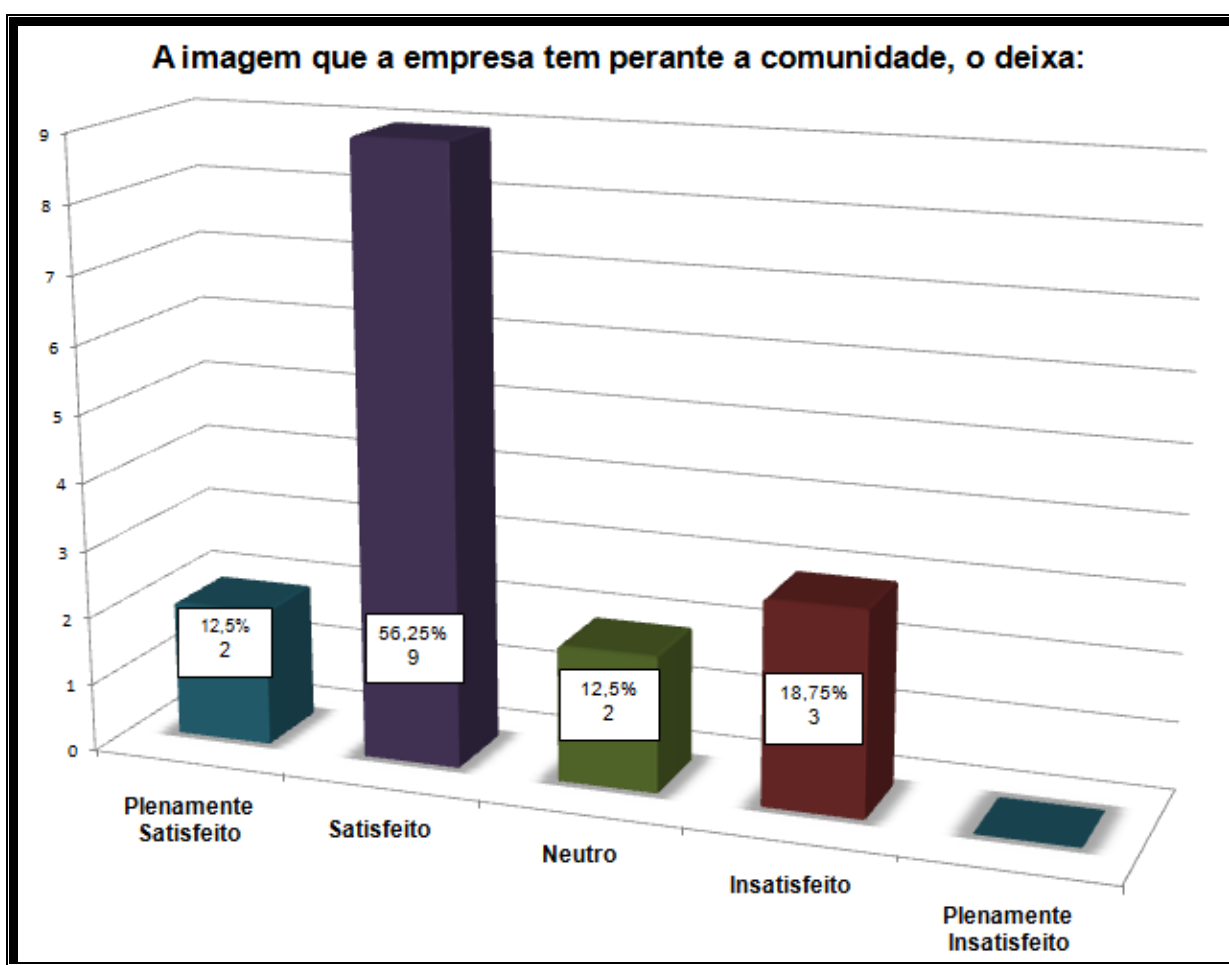
Verificando a figura número (27) percebe-se que em relação a remuneração comparada com outras empresas que 1 pessoas ou 6,25% dos entrevistados estão plenamente satisfeitos, 1 entrevistado que corresponde a 6,25% das pessoas esta satisfeito, 25% dos entrevistados ou 4 pessoas são neutros referente ao assunto, 8 pessoas,(50%) estão insatisfeitos e 2 entrevistados ou 12,5:%, estão plenamente insatisfeitos com seu salário comparado ao que pagam outras empresas, o que é um número muito significativo, o líder/gerente deve reaver o plano de cargos e salários, e ver o que pode fazer a respeito.



**Figura 28:** Com relação à estrutura física da empresa em que trabalha, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

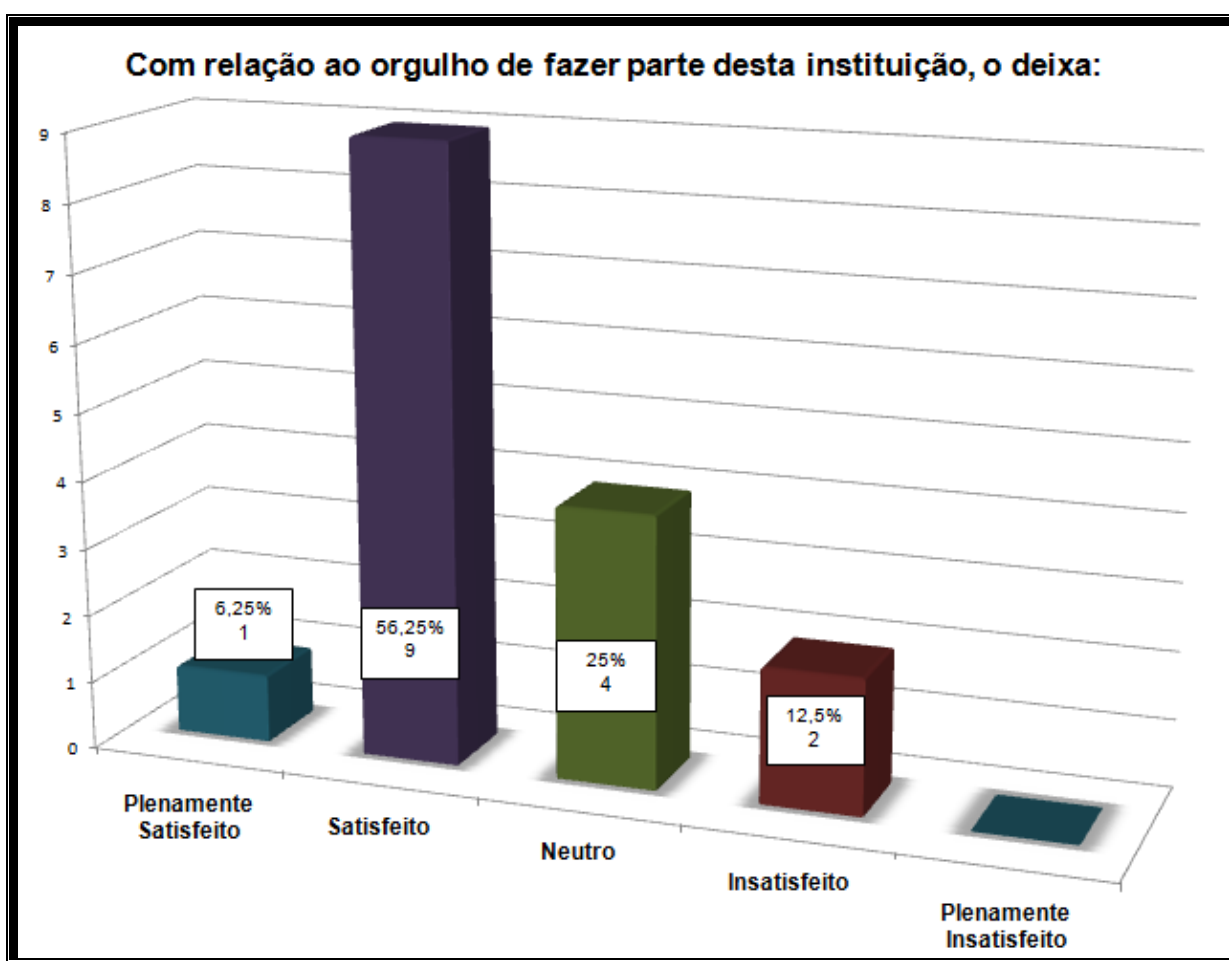
Observando a figura (28) podemos perceber que em relação a estrutura física da empresa, 1 pessoa que corresponde a 6,25% dos entrevistados estão plenamente satisfeitos, 12 pessoas relacionado a 75% dos entrevistados estão satisfeitos e 3 pessoas, (18,75%) encontram-se neutros referente a esse assunto.



**Figura 29:** A imagem que a empresa tem perante a comunidade, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

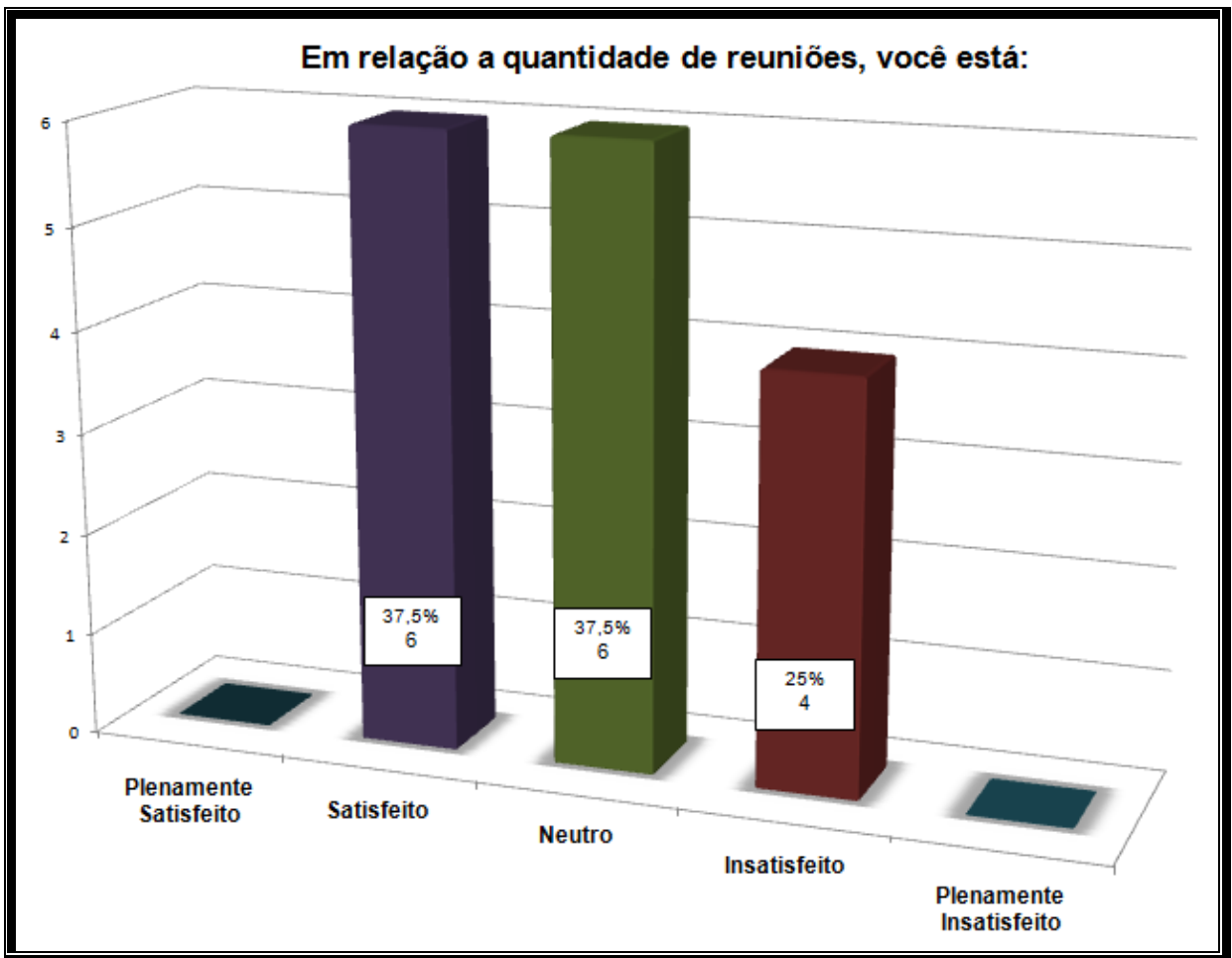
Uma empresa precisa manter um bom comportamento ético para com a sociedade, mostrando assim dignidade e respeito, além da inserção social. Observando a figura (29), pode-se dizer que 2 pessoas, (12,5%) estão plenamente satisfeitos com a imagem da empresa, 9 ou seja 56,25% dos entrevistados estão satisfeitos em relação a essa questão, 2 pessoas ou 12,5% dos entrevistados mostram-se neutros a essa questão e 3 pessoas que correspondem a 18,75% dos entrevistados mostram-se insatisfeitos com a imagem que a empresa tem perante a comunidade.



**Figura 30:** Com relação ao orgulho de fazer parte desta instituição, o deixa.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Com relação ao orgulho de fazer parte dessa organização, a figura número (30) coloca que uma (1) pessoa o que corresponde a 6,25% dos entrevistados esta plenamente satisfeita, 9 pessoas, sendo assim 56,25% dos entrevistados apresentam-se satisfeitos e 2 entrevistados, sendo 12,5% estão insatisfeitos.

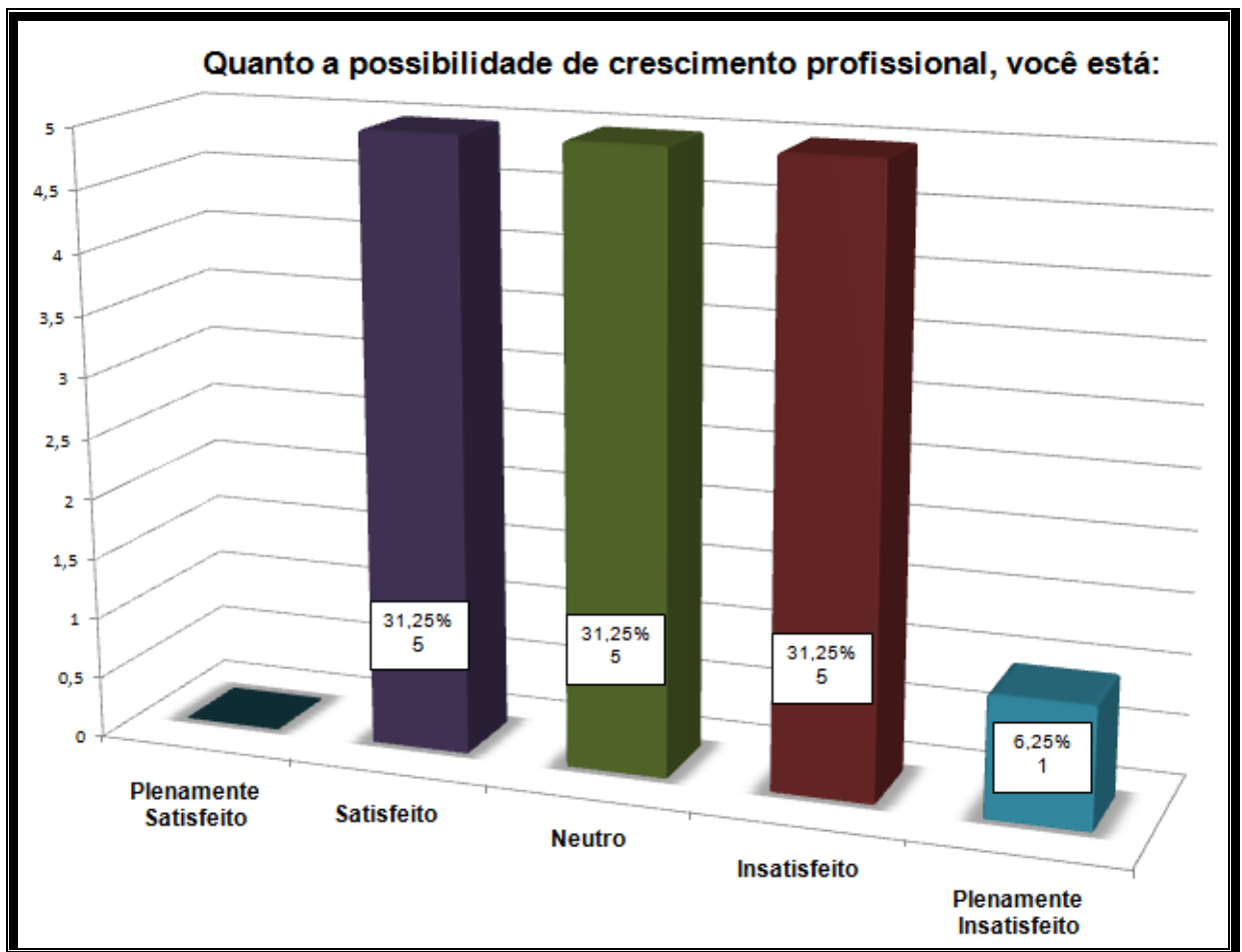


**Figura 31:** Em relação a quantidade de reuniões, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Reuniões são um meio de integrar a equipe e por em pauta o que deve ser melhorado na empresa. Sendo assim na figura número (31) observamos que 6 pessoas ou seja 37,5% dos entrevistados estão satisfeitos com a quantidade de reuniões, também 6 entrevistados correlacionados a 37,5% das pessoas. São neutra referente a essa questão e 4 pessoas sendo assim 25% dos entrevistados estão insatisfeitos com a quantidade de reuniões oferecidas.

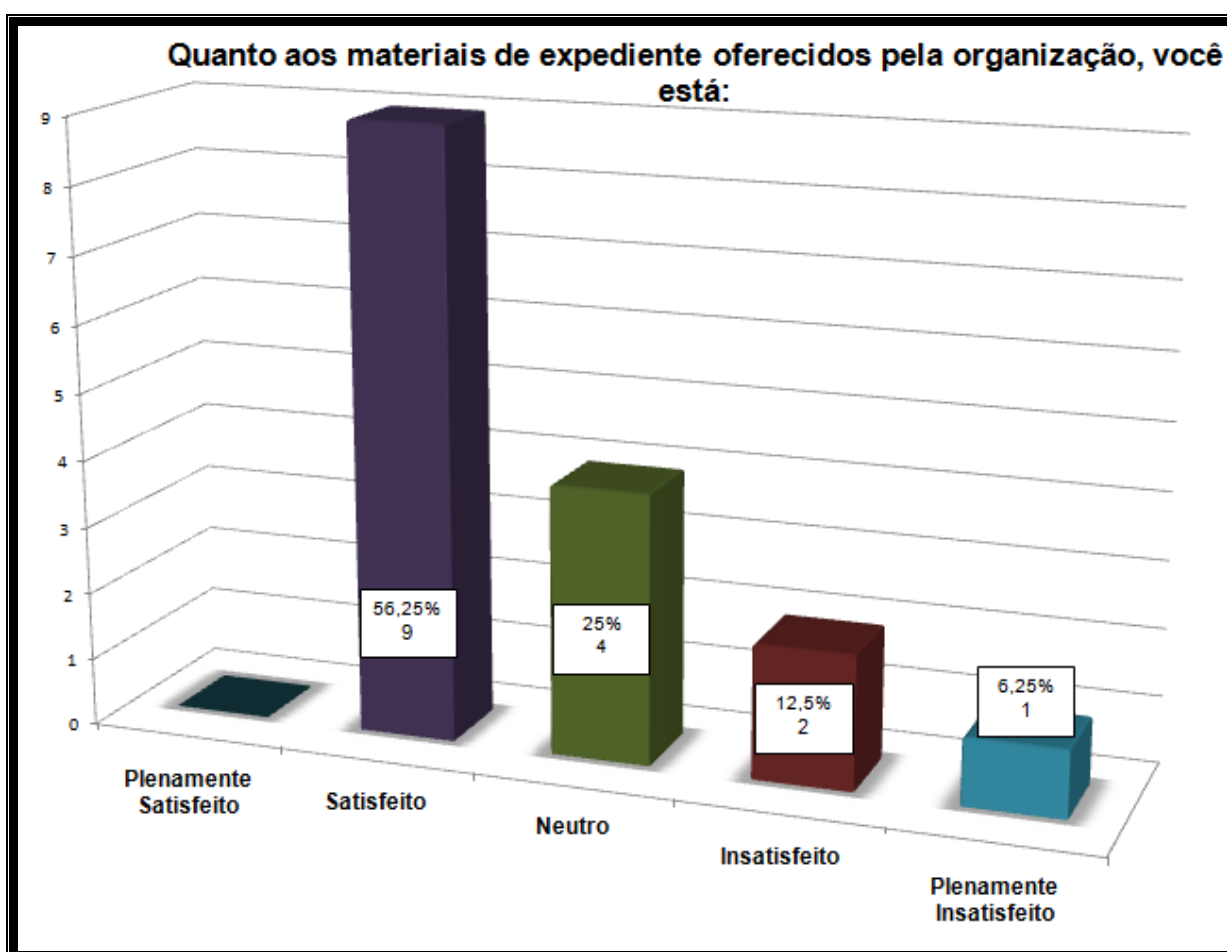




**Figura 32:** Quanto a possibilidade de crescimento profissional, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

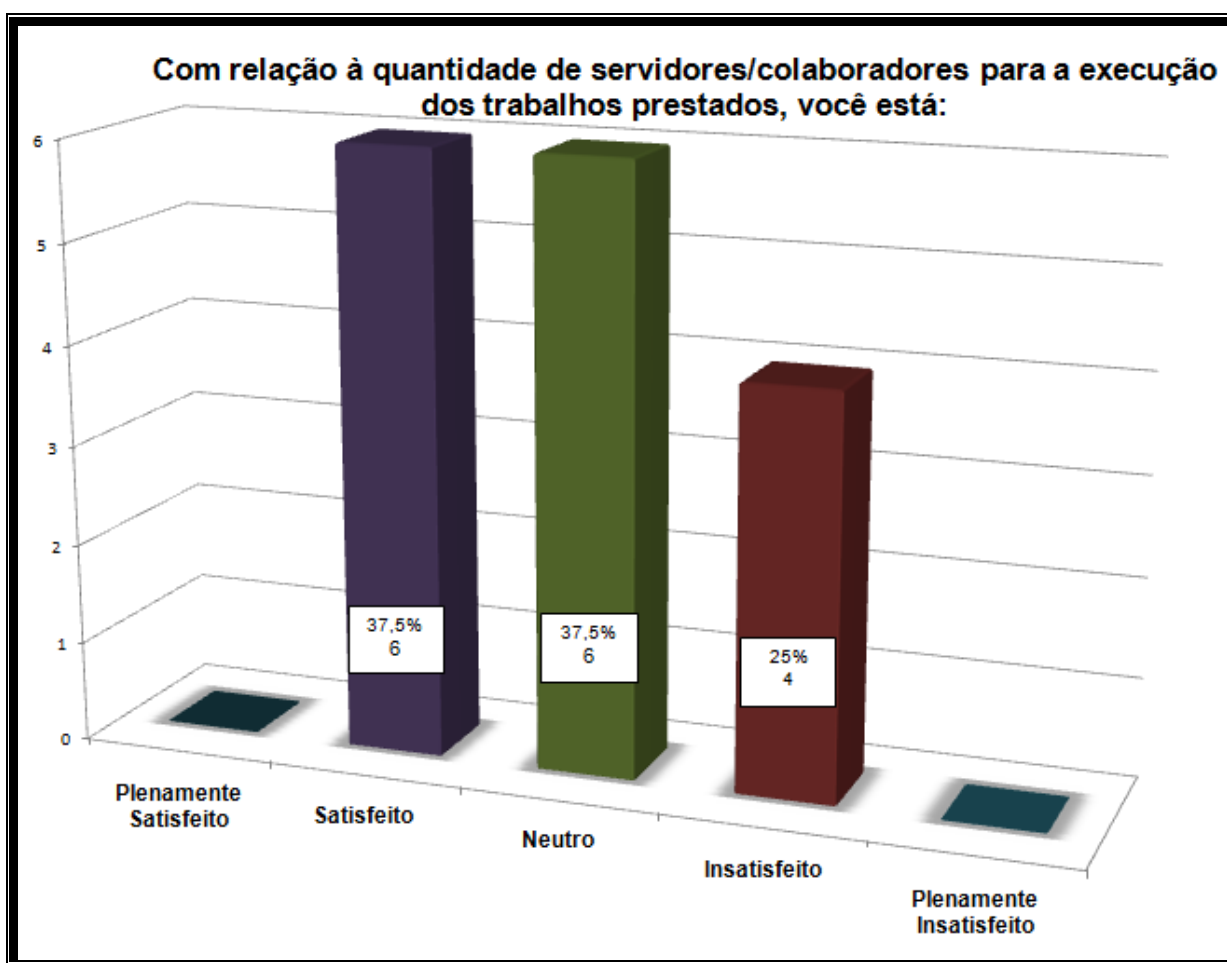
Referente a possibilidade de crescimento profissional observa-se na figura (32), que 31,25% ou seja 5 pessoas encontram-se satisfeitos, 5 pessoas, o que representa 31,25% dos entrevistados são neutros, representa a quantidade de colaboradores que não tem uma opinião concreta sobre seu crescimento profissional na empresa, o que é de responsabilidade do líder deixar claro as oportunidades de evolução na empresa, também 5 pessoas, (31,25%) estão insatisfeitos e uma (1) pessoa o que equivale a 6,25% está plenamente insatisfeito.



**Figura 33:** Quanto aos materiais de expediente oferecidos pela organização, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

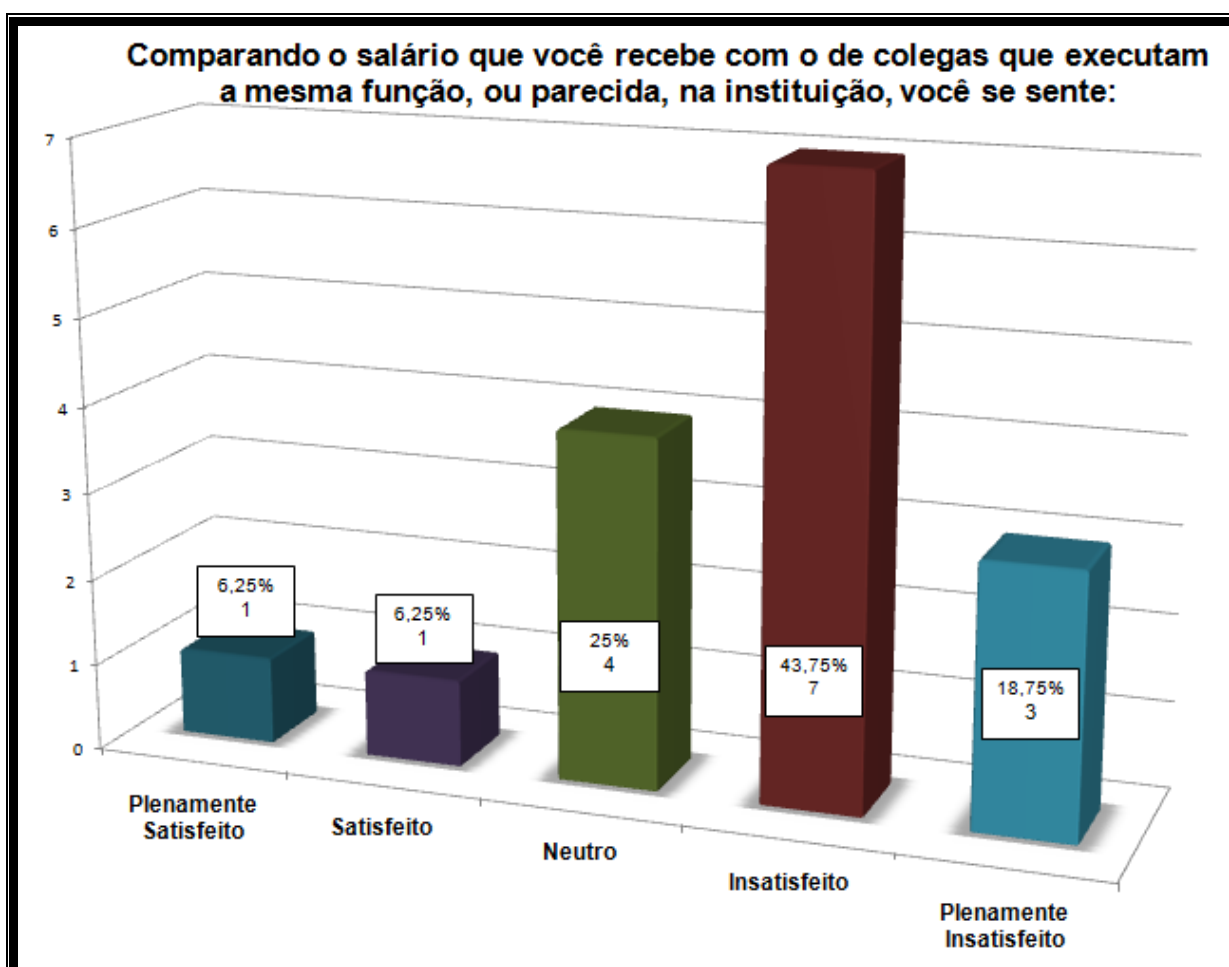
Na figura (33) percebe-se que 9 pessoas ou seja 56,25% dos entrevistados estão satisfeitos com os materiais oferecidos pela organização, 4 pessoas ou 25% dos do grupo apresentou-se ser neutro em relação a essa questão, 12,5% dos entrevistados, correspondente a 2 pessoas, encontram-se insatisfeitos e um (1) entrevistado, (6,25%) é plenamente insatisfeitos em relação aos materiais disponíveis.



**Figura 34:** Com relação à quantidade de servidores/colaboradores para a execução dos trabalhos prestados, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

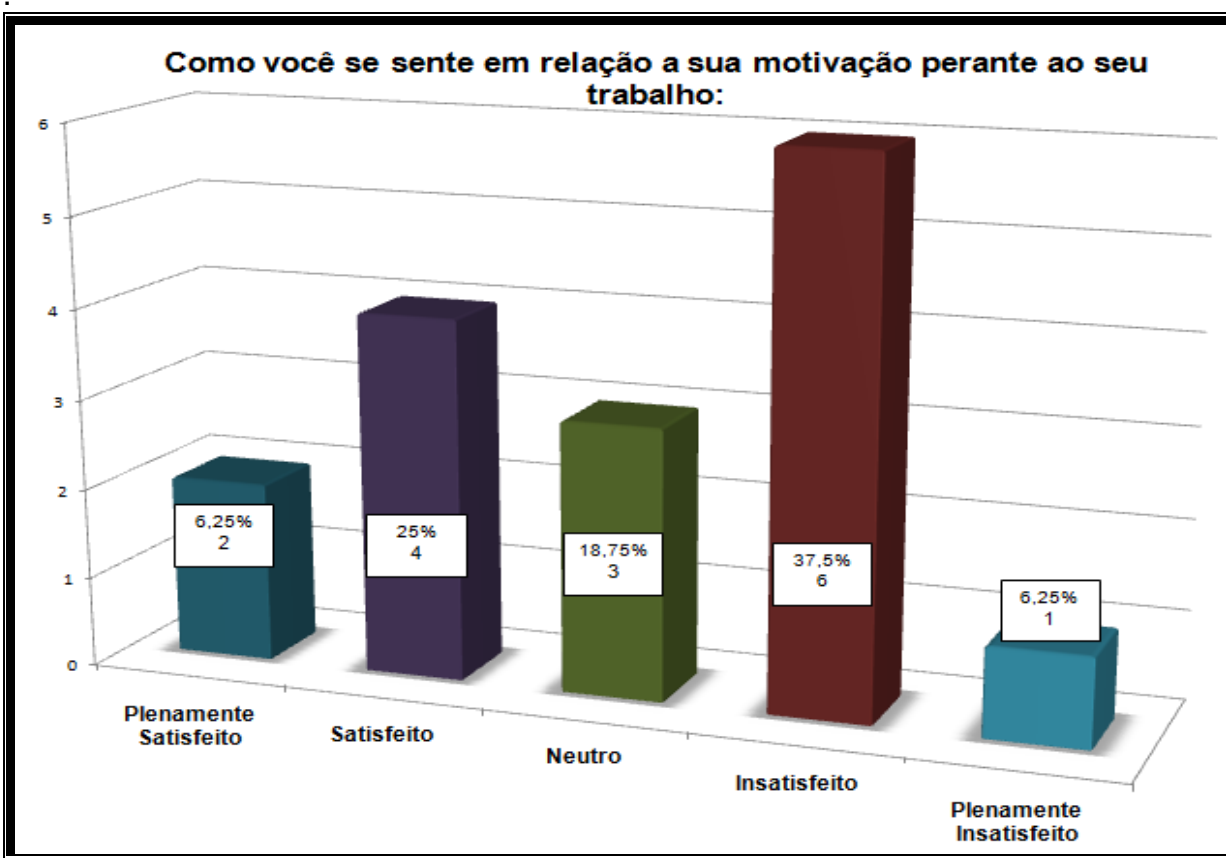
Na figura de número (34), que diz respeito a quantidade de servidores/colaboradores para a execução dos trabalhos prestados, aparece 37,5% das pessoas ou 6 delas satisfeitas com a quantidade de colaboradores, já 6 pessoas ou 37,5% dos entrevistados são neutros referente ao assunto, o que é um número muito importante pois representa a quantidade de pessoas que não tem certeza sobre o mesmo, o líder deve tomar providencias que acarretem a uma visão positiva sobre a quantidade de servidores, 25% deles ou seja 4 pessoas apresenta-se insatisfeitos coma quantidade de colaboradores para a execução dos trabalhos.



**Figura 35:** Comparando o salário que você recebe com o de colegas que executam a mesma função, ou parecida, na instituição, você se sente.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

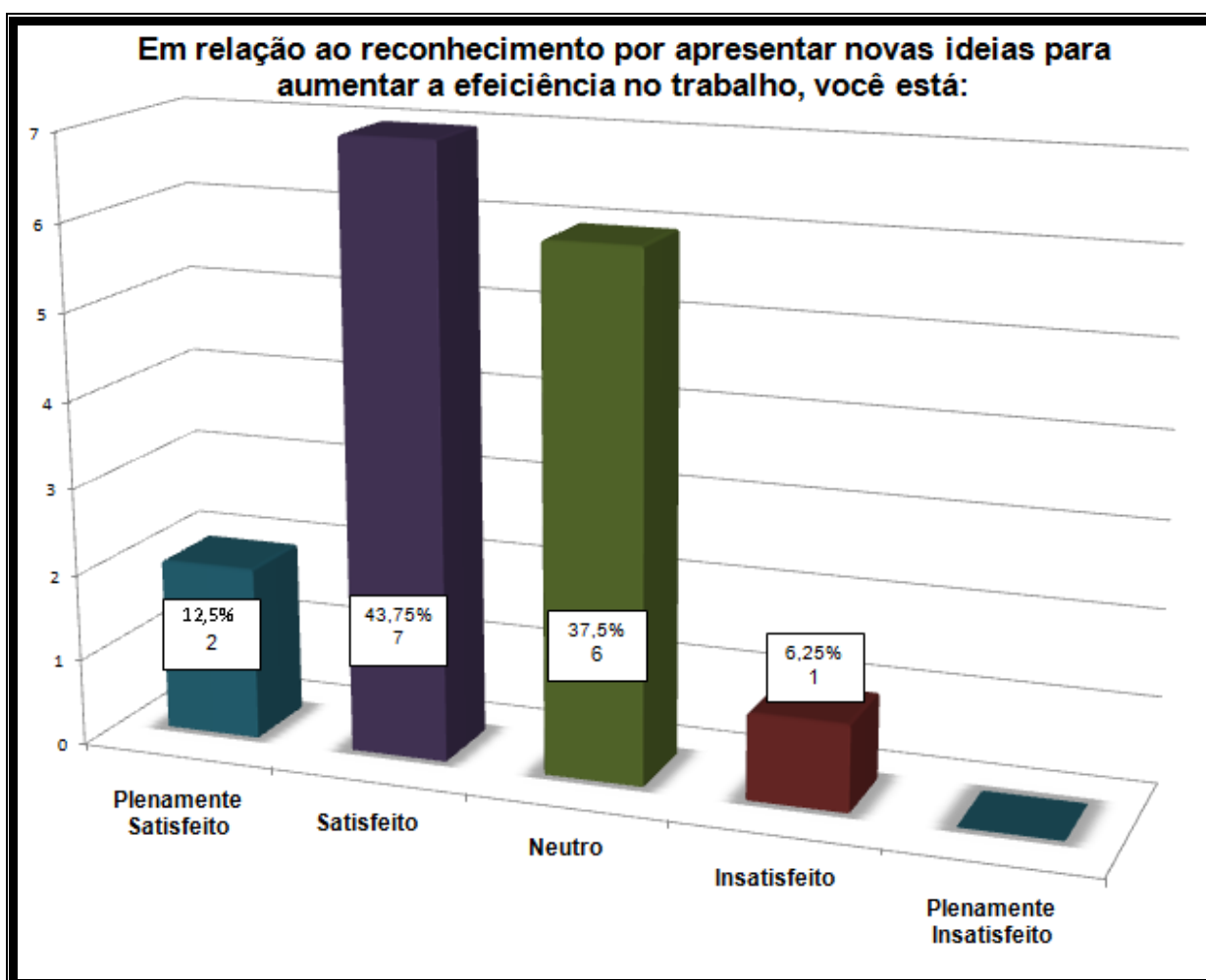
Na figura número (35) foi observado como se sentiam os colaboradores, comparando seu salário com outros colegas que executam funções iguais ou parecidas. Assim obteve-se 1 pessoas, (6,25%) do grupo que esteja plenamente satisfeito, uma (1) pessoas ou 6,25% dos entrevistados apresentou-se satisfeito, 4 pessoas o que corresponde a 25% dos entrevistados, apresentaram-se neutros referente ao assunto , outras 7 pessoas, (43,75%) responderam estar insatisfeitos, e 3 pessoas, (18,75%) apresentou-se plenamente insatisfeito



**Figura 36:** Como você se sente em relação a sua motivação perante o seu trabalho.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

Observa-se na figura (36) que 2 pessoas o que corresponde a 6,25% do grupo encontra-se plenamente satisfeito em relação a sua motivação para o trabalho, 4 pessoas, ou 25% dos entrevistados aparecem satisfeitos, 3 pessoas sendo 18,75% delas, mostram-se neutros, a motivação de seus funcionários é de responsabilidade do líder, portanto é necessário a intervenção do mesmo, , para que assim esses neutros tornam-se satisfeitos e não insatisfeitos, tendo em vista que a motivação é muito fácil de ser influenciada, 6 pessoas, (37,75%) dizem estar insatisfeitas em relação a sua motivação e 1 pessoas, que equivale a 6,25% dos entrevistados, apresentam-se plenamente insatisfeitos.



**Figura 37:** Em relação ao reconhecimento por apresentar novas ideias para aumentar a eficiência no trabalho, você está.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

A figura (37) mostra como os entrevistados se sentem em relação a ser reconhecido ao apresentar novas ideias para aumentar a eficiência no trabalho, observamos que 2 pessoas ou 12,5% do grupo apresenta-se plenamente satisfeito, observamos que 7 pessoas ou seja 43,75% dos entrevistados mostram-se satisfeitos, 6 pessoas ou 37,5% do grupo encontra-se neutro a essa questão e 1 pessoas que corresponde a 6,25% do grupo apresenta-se insatisfeito.

#### 4.1 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Segundo o estudo em questão, pode-se observar que a análise foi feita através de uma pesquisa aplicada a 16 colaboradores, através de um questionário fechado com 29 perguntas, o que envolveu algumas características presentes o dia-a-dia de uma organização, como: motivação dos colaboradores, desenvolvimento

profissional, salários, benefícios, segurança no trabalho, imagem da empresa entre outros. Sendo essas características observadas com o intuito de analisar o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores.

Então verificou-se nos dados analisados que grande maioria dos colaboradores trabalham na empresa a mais de três anos, e que desses constatou-se o maior índice de pessoas entre 31 a 40 anos. Sendo assim pode-se dizer que a empresa se encontra com um grupo jovem, porém maduro a respeito do que faz por já ter um bom tempo de serviço na organização, sendo assim um grupo sólido e bem entrosado, que ocupam diversas funções.

Em relação à escolaridade do grupo nota-se que boa parte tem o nível superior já completo, apresentando profissionais qualificados e com formação para executar a função delegada. Porém é de necessidade tanto para a empresa quanto para o profissional o incentivo a realizar novos cursos e treinamentos para o melhoramento em sua capacidade de desempenho de funções, pois o mercado de trabalho vem exigindo cada vez mais do empregado.

Constata-se também que o sexo feminino prevalece nessa organização, esse destaque vem através da compreensão de que no meio socioassistencial, onde se lida com pessoas vulneráveis ao meio econômico, psicológico e social, os profissionais dessas áreas, psicólogos, assistentes sociais, recepcionistas, entre outros são na sua grande maioria do sexo feminino.

No que diz relação a participação da gerencia e as ações tomadas pelo superior, perante seus funcionários pode-se observar que a satisfação chegou a 81,25%, Souza e Tadeucci (2007) afirmam que o papel do líder surge como de grande importância, tendo ele que abranger e empenhar seus colaboradores com a visão e metas da organização e para que isso se cumpra é necessário uma capacidade comunicativa. Para os autores, “Um líder que não consegue se comunicar de forma eficiente e eficaz torna seu trabalho pouco diretivo, sem detalhes importantes, sem assertividade e sem lógica” (SOUZA, TEDEUCCI, 2007 p. 2551)

Observamos quando se diz respeito à valorização e motivação dos profissionais, colocou-se em questão alguns critérios como a preocupação com a saúde de seus profissionais, o que obteve-se um percentual de 43,75% de insatisfação, sendo que a saúde é um dos principais fatores para a boa execução de

um trabalho, já quando se diz respeito ao horário de trabalho, os resultados mostram 56,25% de satisfação ao horário que cumprem, quando se referido a segurança em dizer o que pensa, 56,25% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos, ou seja sentem-se seguros em expor suas idéias, referente ao crescimento profissional, o grau de satisfação e insatisfação apresentaram-se iguais, sendo 31,25%. Quanto ao reconhecimento vindo de seus superiores na apresentação de novas idéias, 56,25% dos colaboradores mostraram-se satisfeitos. Já em relação ao salário, seja ele comparado a de outros colegas que executam a mesma função, ou comparado ao que pagam outras empresas, e até mesmo com relação à função exercida, os índices de insatisfação prevaleceu chegando a 75%. Quando se perguntou diretamente quanto ao nível de motivação, apresentou-se 43,75 de insatisfação. Logo quando se pôs em questão a valorização os índices apresentaram um grau de satisfação de 68,75%. Gabriele (2001) afirma que a remuneração, o respeito e a confiança que de seus funcionários, além do bom relacionamento entre colegas, influenciam diretamente na satisfação e no profissionalismo de seus colaboradores. Referente a motivação, Costenaro e Stecca (2004) colocam que a com intensidade a motivação do profissional, depende da relação para com o seu líder, “ ou seja, estes devem exercer uma competência prática efetuando as ações de liderança, tornando-as concebíveis aos olhos dos profissionais subordinados (COSTENARO, STECCA, 2004 p. 228).

Com relação ao trabalho desempenhado, tendo em vista que é quase que impossível ser um bom profissional, sem que se goste do que faz, o desgosto pelo trabalho traz assim infelicidade na vida profissional e afeta diretamente na vida pessoal. O gosto pelo trabalho desempenhado traz a qualidade de um bom serviço prestado, trazendo assim benefícios não apenas para si, mas como também para as pessoas que os rodeiam, a partir deste foi colocado em destaque alguns tópicos como ao volume de trabalho, o que se obteve uma percentual de satisfação de 62,5%, a orientação para a execução do trabalho, tendo um grau de satisfação de 68,75%, colocamos também em questão a quantidade de reuniões, o que apareceu 34,5% de satisfação e 25% de insatisfação, foi perguntado o grau de contentamento referente ao material de expediente, o que se obteve 56,25% de satisfação, colocou-se em questão qual o grau de satisfação referente à estrutura física do ambiente de trabalho, o que foi obtido um grau de satisfação de 81,25%, e se questionou como



se referiam a quantidade de servidores para execução dos trabalhos prestados, o que se conseguiu 37,5% de satisfação e 25% de insatisfação. Moretti (2008) afirma que a qualidade de vida no trabalho, é capaz de estimular uma extensão na participação no ambiente de trabalho por parte dos funcionários, adaptando-se a um meio de conexão com seus líderes, além de com seus colegas, e em todo o ambiente, apontando continuamente a captação das necessidades dos colaboradores.

Referente ao relacionamento com os colegas alcançou-se um índice de 75% de satisfação, e através desse foi destacado alguns pontos como, em relação a cooperação entre os colegas, e os resultados foram de 68,75% de satisfação, relativo ao clima no setor onde trabalham, obteve-se 56,25% de satisfação, já o clima na empresa foi percebido o mesmo índice de 31,25% de pessoas satisfeitas e insatisfeitas. “Quando todos se relacionam num clima de união e laços de amizade, o trabalho é mais rentável, havendo probabilidade de maior empatia entre os colaboradores e um maior comprometimento aos resultados.” Afirmam assim (PASQUALOTTO, RIBAS 2008, p. 1)

Em relação a quantidade de capacitação, levantou-se algumas questões, foi questionado como os entrevistados se sentiam em relação aos treinamentos realizados para realização do trabalho, tendo um percentual de 62,5% de satisfação e 18,75% de insatisfação, já em relação a cursos e treinamentos para o aperfeiçoamento profissional conseguiu-se um resultado de 50% de satisfação e 37,5% de insatisfação. Volpe (2009) hoje as organizações não veem mais treinamentos como uma despesa e sim como um investimento em si mesma e em seus colaboradores e isso justifica a idéia de que o treinamento e o desenvolvimento cada vez mais aparecem como ferramentas essenciais para as organizações, tendo em vista a transformação do mercado de trabalho, seja ele na parte tecnológica, econômica, política ou social.

A imagem da empresa perante a comunidade teve um grau de satisfação de 68,75%, e o orgulho de fazer parte da empresa apresentou-se com 62,5% de satisfação.

Percebeu-se na análise que em muitas pessoas apresentaram-se neutras, como 31% dos entrevistados em relação ao profissionalismo do líder/gerente, 31,25% das pessoas em relação à tomada de decisões do líder, 12,5% referente ao

relacionamento com seu superior, 25% sobre o volume de trabalho desempenhado, 31,25% que diz respeito ao relacionamento com os colegas de trabalho, 37,5% condizente ao clima de trabalho no setor, 37,5% referente ao clima na empresa, 25% referente a segurança em dizer o que pensa, 25% comparando o salário oferecido com o de outras empresas, 37,5% referindo-se a quantidade de reuniões, 31,25% referente a possibilidade de crescimento, 37,5% o que diz respeito a quantidade de colaboradores para executar a função e 18,75% referente a motivação, 43,75% quanto ao reconhecimento em apresentar novas idéias, isso significa a incerteza no que diz respeito a esses assuntos, e deve ser de responsabilidade do líder/gerente fornecer a esses membros a clareza nos determinados contextos, com o intuito de trazer uma visão positiva para esse colaboradores e não uma negativa.

## **4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Observando os resultados obtidos, é possível destacar alguns fatores que possam ser aprimorados para o melhoramento do clima organizacional no setor administrativo da Secretaria do Sistema Social da prefeitura de Criciúma. Sendo assim a pesquisadora recomenda algumas sugestões para o aumento da satisfação dos funcionários para a empresa.

- a. Promover mais eventos, integrando todos os colaboradores da empresa.
- b. Procurar fazer reuniões trimestrais com o grupo, usando de dinâmicas, para motivar os colaboradores a participar das mesmas.
- c. Seria de extrema importância a criação de um departamento de recursos humanos na secretaria, para que assim haja um responsável na ação de recrutamento e seleção, além de cursos e treinamentos.
- d. Em relação aos salários e benefícios, através do plano de cargos e salários, seriam necessários ajustes, pois percebe-se através do resultado da pesquisa, uma irregularidade na comparação com pessoas que executam a mesma função.
- e. Em relação a saúde dos funcionários, a empresa deve investir mais, como planos de saúde entre outros, para melhorar a motivação de seus funcionários.

f. Precisa-se investir na motivação dos colaboradores, com bônus salariais, reconhecendo e premiando os funcionários que apresentam excelentes desempenhos.

g. É de necessidade verificar o clima organizacional do setor, para saber se os problemas foram resolvidos, e se surgiram novos problemas, para que assim se possa tomar uma iniciativa de melhoria.

## 5 CONCLUSÃO

No final deste estudo, pode-se perceber o quão importante é o clima organizacional em uma empresa, e que o mesmo influencia em todas as partes da mesma, Ribeiro (1996), conceitua clima organizacional como sendo um resultante das ações tomadas pelos colaboradores, observada dentro de um determinado espaço, esse é composto por três elementos, sendo eles os preceitos que pode ser compreendido como as políticas administrativas, costumes sociais entre outros. A tecnologia que pode ser identificado pela a utilização de máquinas, equipamentos entre outros. E o caráter que pode ser identificado pela alegria, depressão, agressividade entre outros. Luz (2003) resalta algumas características referente ao clima organizacional, sendo elas o turnover, absenteísmo, pichações, greves, conflitos interpessoais, desperdício e patrimônio e o comparecimento excessivo no serviço médico. Foi pensando nisso, que a pesquisadora aplicou uma análise pratica dentro da organização, tendo base no que foi aprendido teoricamente. Com isso foi possível observar e diagnosticar os principais problemas que afetam diretamente os colaboradores no setor administrativo da Secretaria do Sistema Social.

É possível perceber que o modo como as pessoas se encontram momentaneamente em sua vida pessoal, influencia diretamente na sua vida profissional, e pode-se dizer que como a empresa motiva seus colaboradores afeta não somente sua vida profissional como a sua vida pessoal, sendo assim a empresa necessita estar em constante comunicação com seus funcionários para assim influenciar na sua motivação, fazendo com que se comprometam a alcançar o resultado desejado pela organização, e melhorando assim sua estima pessoal. Ou seja observa-se que o desenvolvimento profissional está relacionado aos valores pessoais.

Pensando nisso é necessário observar os índices de motivação e valorização de seus funcionários e os meios para que a idéia positiva sobre essas características seja obtida, notou-se a necessidade de estar sempre disposto a oferecer aos seus colaboradores boas condições de trabalho, boa remuneração, ou seja, que essa esteja ajustada de acordo com a função que executa, oferecer cursos e treinamentos, para aprimorar suas ações na empresa e até mesmo seu profissionalismo, mas o mais importante é proporcionar um bom ambiente de

trabalho, favorável ao bom desenvolvimento de suas atividades. Através disso a pesquisadora coletou na pesquisa feita 6 pessoas (37,75%), insatisfeitas referente a motivação recebida e 9 pessoas (56,25%), apresentaram-se satisfeitos referente a sua valorização.

Pode-se diagnosticar com a pesquisa feita, a partir da análise dos dados, alcançados por meio da tabulação dos questionários, que fatores colaboram para a essência de um bom clima organizacional, tais como a relação com o superior, a valorização, a segurança em se expressar, a quantidade de trabalho executado, o material de expediente, a estrutura física da empresa, o orgulho em fazer parte da mesma e a imagem que ela tem perante a comunidade.

Mas também pode-se perceber alguns aspectos que levam a um clima organizacional negativo como o salário, seja ele comparado a de outros colegas que executam a mesma função, ou comparado ao que pagam outras empresas, e até mesmo com relação à função exercida, outro aspecto é a preocupação com a saúde de seus colaboradores, o clima na empresa apresentou-se de forma negativa.

Deve-se ressaltar que foram indicadas melhorias a serem feitas referente aos aspectos negativos analisados como, promover mais eventos, integrando todos os colaboradores da empresa. Procurar fazer reuniões trimestrais com o grupo, usando de dinâmicas, para motivar os colaboradores a participar das mesmas. A criação de um departamento de recursos humanos na secretaria, para que assim haja um responsável na ação de recrutamento e seleção, além de cursos e treinamentos. Em relação aos salários e benefícios, através do plano de cargos e salários, seriam necessários ajustes, pois percebe-se uma irregularidade na comparação com pessoas que executam a mesma função. O investimento na saúde de seus colaboradores, e na sua motivação, como bônus salariais, reconhecendo e premiando os funcionários que apresentam excelentes desempenhos. E ressaltar que a pesquisa deve ser refeita pelo menos uma vez por ano para assim ter ciência de que os problemas foram resolvidos e se surgiram outros.

Conclui-se então que o estudo de clima organizacional vem de maneira positiva para as organizações, tendo em vista que essa pesquisa trás consigo o levantamento de pontos fortes e fracos, e que precisam ser mudados na organização. Futuramente a organização poderá usar das sugestões de melhorias para reverter os pontos negativos apurados por essa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico** – 8. ed. São Paulo. Atlas 2007.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007. 246 p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de, Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral. **Cultura Organizacional e Desempenho dos Colaboradores**: Um estudo exploratório no setor hoteleiro. Tese de mestrado em Ciências em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2004. Disponível em:

[http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=420](http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=420).

Acesso em: 15 set. 2011.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 569 p.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**. Campinas, São Paulo. Ed. Alinea, 2000.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª edição, Prentice, 2003, São Paulo.

CERVO L, Amado; BERVIAN Pedro A; DA SILVA Roberto; **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Cervo, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDLER, A; TEDLOW RS A vinda do capitalismo gerencial: Irwin, 1985.

CHIAVENATO, I agregar talentos à empresa. 5. ed São Paulo: Atlas, 2004. 146 p.

CHIAVENATO, I **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 'Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I Recursos Humanos. Ed. Compacta, 7.ed.-São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração : teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2004. 416 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. 138 p.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2007. 164 p.

COELHO, Janaina Furtado Arceno. Pesquisa de cClima organizacional: um estudo de caso sobre o processo de construção do instrumento. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. TOSTA, Humberto Tonani. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos**. Florianópolis: Pandion, 2010. V. 3, P. 139 – 174.

COSTENARO, Antonio Cezar, STECCA, Jaime Peixoto. **Motivação Profissional: Um indicador de qualidade de vida**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v.1, n.1, Set/Nov. 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, Antonio.. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

DAFT, Ricardo L.. **Administração**. 1. ed. Thomson Learning Ltda, 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2.ed.São Paulo : Pioneira, 2003.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos**. Potencial, 2007, São Paulo.

FARIA, Ana Cristina de; CUNHA, Ivan da; FELIPE, Yone Xavier. **Manual prático para elaboração de monografias: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 9ª Edição, 1975.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1999-2000. 256 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

FILHO, Domingos Parra; SANTOS João Almeida. **Metodologia Científica.** São Paulo : Futura, 2000.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

GABRIELE, Álvaro L. B. **É o Momento de Valorização do Profissional.** ABEP, São Paulo, n. 88, ano 24, fev. 2001. Disponível em: <http://www.abep.sp.gov.br/fatosabep/fatos/fatosfev01.pdf>>. Acesso em 21 out. 2011.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Saraiva, 1995. 651 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 8 .ed .São Paulo : Atlas , 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Editora Atlas, 2001. 307 p.

GOMES, Roberto Kern. **Motivação e satisfação no trabalho em uma empresa de alta tecnologia: estudo de caso.** 2006. 121f. Dissertação (Mestrado) – Curso de administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2006. Disponível em: [http://www.tede.udesc.br/tde\\_busca/arquivo.php:codArquivo=914](http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php:codArquivo=914). Acesso em: 16 set. 2011.

GRAÇA, L. **Novas formas de organização do trabalho.** Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: E.P.U., 1986. 428 p.

HUCZYNSKY, A. A. **Gurus da Administração. O que os faz e como se tornar um.** Londres: Routledge, 1993.



LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas. 1995.

LOBO, Fátima. *Clima organizacional no sector público e privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003, 246 p.

LOBO, Fátima. *Clima organizacional no sector público e privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003, 246 p.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Thomson, 2003. 217 p.

LUZ, Ricardo, **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. Editora Futura; 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MATIAS, Alberto Borges; CAMPELLO, Carlos A. G. B. **Administração financeira municipal**. São Paulo: Atlas, 2000. 413 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 7.ed. São Paulo : Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo brasileiro*. Cit., 21 ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 543 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 22º ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 80 p.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MONTEIRO, Maria Ieda; FREITAS, Perci de. **Normas técnicas: monografias, artigos e trabalhos técnicos**. 2 ed. Capivari de Baixo, SC: FUCAP, 2007.

MORETTI, Silvinha. *Qualidade de Vida No Trabalho X Auto realização Humana*. Artigo de pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto

Catarinense de Pós-Graduação. 2008. Disponível em:<  
<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>> Acesso em: 21 out. 2011.

MOSCOVICI, Felá. Razão e Emoção: a inteligência emocional em questão. Salvador: Casa da Qualidade.1997.

MOTTA, F. P.; VASCONSELOS, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

NEWMAN, William H.; AVELINO CORREIA. . **Ação administrativa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1977. 431 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008. 427p.

OLIVEIRA, Jary Figueredo; SILVA, Edison Aurélio. **Gestão Organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva,2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e teses; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001. 320p.

PASQUALOTTO, Jocênia França,RIBAS, Klevi Mary Fanfa. **Relações Interpessoais Nas Empresas**. Revista Eletrônica Lato Sensu, Guarapuava, n.1, ano. 3, mar. 2008. Disponível em: <  
[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/31-Ed3\\_CH-RelacoesInt.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/31-Ed3_CH-RelacoesInt.pdf)> Acesso em: 21out. 2011.

PEPE, C. R.; QUADROS, L. R. Liderança : evidenciando a importância de um líder dentro da Organização. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, Paraná, v.3, n.1, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br/>>. Acesso em: 31 de ago. 2011.

PROCOPIUCK, M; COSTA, L.S; ROGLIO, K.D; EL-KOUBA, K. **Avaliação do Clima Organizacional**: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. *Gestão.org*, Recife, v. 7, n. 2, mai/ago. 2009. Disponível em: <  
<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/91> >. Acesso em: 10 set. 2011.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo, Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas/ Antônio de Lima Ribeiro*, - São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. *A Empresa Holística*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1996.

RIBEIRO, José Luis Duarte; ECHEVESTE, Márcia Elisa Soares; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: FEEng / UFRGS, 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 6. ed. São Paulo : Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 306 p.

ROBIN, STEPZZEN, P. **Comportamento Organizacional**. Edt. Prentice-Hall, Sp, 2002

SÁ, Alexandre Sabra Baião. **Clima Organizacional do Servidor Público**. Fevereiro. 2006. Disponível em: <<http://marataizes.tempsite.ws/noticias/news.hp?Codnot=281>> Acesso em : 04 julho. 2009.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: é hora da relevância**. Educação brasileira, Brasília, v. 4, n. 9, 2º sem. 1982.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. **Princípios constitucionais da Administração Pública**. Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/3489>>. Acesso em: 31 ago. 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004. 523p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de; TEDEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. A importância do feedback pela percepção de líderes e liderados. Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031\\_01C.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2011.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 11. ed Rio de Janeiro: Campus, c1998. 337 p.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor CláudioParadela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. *Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomsom, 2002.

TORRES, C. V. Confiabilidade da entrevista de seleção estruturada com base em comportamentos versus realização. Dissertação de Mestrado não publicado. Universidade de Brasília, Brasília, 1991.

UBRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2001.

VOLPE, Renata Araújo. **A Importância do Treinamento para o Desenvolvimento do Trabalho**. Artigo. 2009. 8f. Artigo de pós-graduação – Curso de engenharia de produção, 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em 21 out. 2011.

WAGNER III, John A . *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOMACK, J. P; JONES, D. T; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

## APÊNDICE

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, da acadêmica Danila Garcia Rodrigues. É necessária a seriedade e sinceridade na contestação desse dicionário para a análise adequada do mesmo, não sendo necessária a identificação do indivíduo respondente. As questões devem ser respondidas com um "X".

Qual sua idade? ☐ De 16 a 30 ☐ De 31 a 40 ☐ De 41 a 50

Qual o seu sexo? ☐ Masculino ☐ Feminino

Qual o seu grau de ☐ Ensino Fundamental ☐ Nível Superior Incompleto

Instrução? ☐ 2º Grau Incompleto ☐ Nível Superior Completo

☐ 2º Grau Completo ☐ Outros:

Há quanto tempo ☐ Até 1 ano de trabalho ☐ Até 2 anos de trabalho

trabalha na empresa? ☐ Até 3 anos de trabalho ☐ Mais de 3 anos de trabalho

**Assinale com um “X” a alternativa que indique o seu grau de satisfação.**

<b>Nº</b>	<b>Questão</b>	<b>Plenamente Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Neutro</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Plenamente Insatisfeito</b>
01	Quanto ao profissionalismo do seu líder/gerente, como você se sente:					
02	Quanto à valorização do seu trabalho pelo líder/gerente, você considera:					
03	O atendimento que você recebe do seu superior quando necessita dele, o deixa:					
04	Referente às decisões tomadas pelo seu superior no dia a dia, você se sente:					
05	Quanto ao relacionamento com o seu superior você considera-se:					
06	O trabalho desempenhado por você o deixa:					
07	O volume de trabalho que você desempenha, o deixa:					
08	Em relação à cooperação dos colegas de trabalho na execução de tarefas em equipe, você se sente:					
09	Referente ao relacionamento com os colegas de trabalho, você considera:					
10	Com relação ao clima de trabalho no setor onde você trabalha, você considera:					
11	Com relação ao clima de trabalho na empresa, você está:					
12	Quanto à preocupação da empresa com a saúde de seus colaboradores, você está:					
13	Em função do seu horário de trabalho, você está:					
14	Quanto às orientações recebidas sobre as funções que você precisa realizar, você se sente?					
15	Quanto aos treinamentos oferecidos para a realização dos trabalhos:					
16	Com relação à disponibilidade de cursos/treinamentos para o seu aperfeiçoamento profissional, você se sente:					
17	Quanto à segurança em dizer o que você pensa, o deixa:					

Nº	Questão	Plenamente Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Plenamente Insatisfeito
18	Quanto a seu salário, comparado à tarefa que executa, você está:					
19	A sua remuneração, comparada ao que pagam outras empresas do mesmo ramo, o deixa:					
20	Com relação à estrutura física da empresa em que trabalha, você está:					
21	A imagem que a empresa tem perante a comunidade, o deixa:					
22	Com relação ao orgulho de fazer parte desta instituição o deixa:					
23	Em relação a quantidade de reuniões você está:					
24	Quanto a possibilidade de crescimento profissional, você está:					
25	Quanto aos materiais de expediente oferecidos pela organização, você está:					
26	Com relação à quantidade de servidores/colaboradores para a execução dos trabalhos prestados:					
27	Comparando o salário que você recebe com o de colegas que executam a mesma função, ou parecida, na instituição, você está:					
28	Como você se sente em relação a sua motivação perante o seu trabalho:					
29	Em relação ao reconhecimento por apresentar novas ideias para aumentar a eficiência no trabalho, você está:					